



---

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Studiengang Betriebswirtschaftslehre

## **BACHELORARBEIT**

Die Entwicklung eines  
Bewerbermanagementleitfadens konzipiert  
mittels einer empirischen Studie bei  
mittelständigen Unternehmen im  
Wirtschaftsraum Sachsen.

Autor: Benjamin Griesbach  
Rüsseinaer Str. 7A  
04720 Mochau

Matrikelnr.: 19942

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister  
Zweitprüfer: Dipl. Phil. Jutta Dinnebier

Abgabetermin: 07. März. 2012

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>5</b>
1.1	Problematik .....	5
1.2	Ziel der Arbeit.....	6
1.3	Wissenschaftliche Methodik.....	7
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen des Bewerbermanagement .....</b>	<b>8</b>
2.1	Einordnung des Bewerbermanagements in die Personalwirtschaft .	8
2.2	Arbeitsgegenstand des Bewerbermanagement .....	10
2.2.1	Formulierung des Anforderungsprofils .....	12
2.2.2	Die Wahl der Beschaffungswege .....	13
2.2.3	Formulierung, Gestaltung und Platzierung der Stellenanzeige ...	15
2.2.4	Die Bewerbervorauswahl .....	19
2.2.4.1	Die Analyse des Anschreibens .....	20
2.2.4.2	Die Analyse des Bewerbungsfotos .....	20
2.2.4.3	Die Analyse des Lebenslaufs .....	21
2.2.4.4	Die Zeugnisanalyse .....	23
2.2.4.5	Referenzen Dritter .....	26
2.2.5	Die Bewerberendauswahl.....	26
2.2.5.1	Das Einstellungsinterview .....	26
2.2.5.2	Eignungstests .....	29
2.3	Rechtliche Besonderheiten der externen Personalbeschaffung.....	30
2.4	Die Bedeutung des Bewerbermanagements für die Unternehmen	32
<b>3</b>	<b>Zur Theorie der betrachteten Unternehmen und der Empirie ..</b>	<b>34</b>
3.1	Die Bedeutung Mittelständischer Unternehmen in Sachsen .....	34
3.2	Die Empirischen Untersuchungsmethoden .....	36

<b>4</b>	<b>Die empirische Untersuchung .....</b>	<b>39</b>
4.1	Parameter für die Qualität des Bewerbermanagements .....	39
4.1.1	Form und Platzierung der Stellenausschreibung .....	39
4.1.2	Zeitliche Aspekte des Bewerbermanagements .....	40
4.1.3	Informationsgehalt der Auswertungsunterlagen .....	41
4.1.4	Vergleichbarkeit der Bewerber .....	43
4.1.5	Gestaltung und Auswertung der Bewerberendauswahl .....	44
4.1.6	Kommunikation zwischen Unternehmen und Bewerbern .....	44
4.2	Definition der für die Studie betrachteten Zielgruppe .....	45
4.3	Konstruktion des Fragebogens .....	46
4.3.1	Struktur und Inhalt des Fragebogens .....	46
4.3.1.1	Komplex A: Fragen zur Qualität des Bewerbermanagements .	47
4.3.1.2	Komplex B: Fragen zur Relevanz der Bewerbungsbestandteile und der Bewerbereigenschaften .....	50
4.4	Verwendete Technologien .....	54
4.5	Versand des Fragebogens .....	55
4.6	Nachfassaktion .....	55
4.7	Rücklauf nach Ablauf der festgelegten Frist .....	55
<b>5</b>	<b>Ergebnisauswertung der Studie und Handlungsempfehlung ..</b>	<b>56</b>
5.1	Ergebnisse hinsichtlich der Qualitätsparameter .....	56
5.1.1	Form und Platzierung der Stellenausschreibung .....	56
5.1.2	Zeitliche Aspekte des Bewerbermanagements .....	61
5.1.3	Informationsgehalt der Auswertungsunterlagen .....	62
5.1.4	Vergleichbarkeit der Bewerber .....	64
5.1.5	Kommunikation zwischen Unternehmen und Bewerbern .....	65
5.1.6	Zusammenfassung der Probleme des Bewerbermanagements .	67

5.2	Handlungsempfehlung durch die Konstruktion eines Bewerbermanagementleitfadens in Form eines Bewertungsbogens für Bewerber mittels des erarbeiteten Bewertungssystems .....	69
5.2.1	Entwicklung eines Bewertungssystems für die Bewerberauswahl aus den Ergebnissen des Fragenkomplex B in Verbindung mit den theoretischen Erkenntnissen des Bewerbermanagements .....	69
5.2.1.1	Bewertungssystem Teil I: Das Bewerbungsschreiben.....	70
5.2.1.2	Bewertungssystem Teil II: Das Einstellungsgespräch .....	76
5.2.2	Musterbewertungsbogen für die Bewerberauswahl im Hinblick auf die betrachtete Zielgruppe der Wirtschaftswissenschaftler.....	78
5.2.2.1	Gestaltungshintergründe und Informationen zur Anwendung..	86
5.2.2.2	Kritische Betrachtung des Bewertungsbogens .....	89
<b>6</b>	<b>Fazit der Untersuchung .....</b>	<b>90</b>
	Literaturverzeichnis	
	Anhang	
	Ehrenwörtliche Erklärung	

## **Abbildungsverzeichnis:**

Abb.1:	Einordnung des Bewerbermanagement in die Personalwirtschaft	-9-
Abb.2:	Unternehmensentwicklung im Mittelstand 2004-2009	-35-
Abb.3:	Anteil der Wirtschaftszweige am Gesamtanteil der Unternehmen	-36-
Abb.4:	Optimale Dauer des Bewerbermanagement	-40-
Abb.5:	Wahl der Beschaffungswege in mittleren Unternehmen in Sachsens	-57-
Abb.6:	Bedeutung der Medien bei der externen Stellenausschreibung	-58-
Abb.7:	Mittel zur Gestaltung von Stellenausschreibungen	-60-
Abb.8:	Die Vergleichbarkeit der Bewerber in Abhängigkeit der Auswertungsunterlagen	-64-
Abb.9:	Einfluss der empirischen Studie auf die Gestaltung des Bewerberbewertungsbogens	-86-
Abb.10:	Berechnung der relativen Übereinstimmung des Bewerbers mit der Stellenanforderung	-87-

## **Tabellenverzeichnis:**

Tab.1:	Vor- und Nachteile interner Personalbeschaffung	-14-
Tab.2:	Vor- und Nachteile externer Personalbeschaffung	-15-
Tab.3:	Stilbewertung bei Bewerbungsanschreiben	-20-
Tab.4:	Zeugnisformulierungsskala nach ASU	-24-
Tab.5:	Phasen des Einstellungsinterviews nach Olfert	-28-
Tab.6:	Übersicht der empirischen Untersuchungsmethoden	-37-
Tab.7:	Bewertung der Analysemöglichkeiten des Bewerbungsschreibens durch Unternehmen	-73-
Tab.8:	Einstufung der Wertigkeiten der Bewerbungsbestandteile durch die Unternehmen	-75-

## 1 Einleitung

Diese Arbeit soll die folgend dargestellte Problematik aus Sicht der Unternehmen betrachten. Im Fokus stehen hierbei Unternehmen des Mittelstands, welche sich im Wirtschaftsraum Sachsen niedergelassen haben.

### 1.1 Problematik

Immer stärker erkennt man in der Unternehmenswelt die Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Mensch. Gleichzeitig sinkt jedoch nach Schätzung des Statistischen Landesamtes, gerade in Sachsen und den anderen neuen Bundesländern, die Zahl der Erwerbstätigen Personen im Alter von 15 bzw. 20 Jahren bis 60 bzw. 65 Jahren in Folge des demografischen Wandels.<sup>1</sup> Dies hinterlässt, besonders bei den Stellen für Hochqualifizierte und Akademiker, eine Lücke in den Unternehmen, die mit jungen und gut ausgebildeten Nachwuchstalenten geschlossen werden muss. Gleichzeitig steigt die Zahl der Studenten und Studienabsolventen stetig an. Waren im Jahr 2000 noch 84.516 Studenten an sächsischen Hochschulen eingeschrieben stieg die Anzahl bis ins Jahr 2010 auf 109.761 Studierende.<sup>2</sup> Einen engagierten und qualifizierten Mitarbeiter für eine zu besetzende Stelle zu finden wird hinsichtlich dieser Tendenzen und der daraus folgenden steigenden Anzahl von Bewerbern nicht einfacher sondern oft mühsamer und kostspieliger für das Unternehmen. Ein wichtiger Grund ist, dass die Bewerber mit hohem Bildungsstand und der entsprechenden Qualifikation nicht nur vom eigenen Unternehmen umworben werden, sondern auch von anderen, konkurrierenden Unternehmen. Daraus folgt, dass ein effizientes und qualitativ hochwertiges Bewerbermanagement dem eigenen Unternehmen einen Vorteil auf dem Bewerbermarkt verschafft, was dazu führen kann, auch auf dem eigentlichen Markt einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Ist der Prozess des Bewerbermanagement zu lang, führt dies nicht nur zu deutlich höheren Kosten für das Unternehmen sondern kann auch dazu führen, dass sich die für die zu besetzende Stelle in Frage kommenden,

---

<sup>1</sup> Vgl. <http://www.demografie.sachsen.de/20940.htm>

<sup>2</sup> Vgl. <http://www.statistik.sachsen.de/html/645.htm>.

hochqualifizierten Bewerber schon für ein anderes Unternehmen entschieden haben. Ein schlecht geplantes und durchgeführtes Bewerbermanagement schadet zudem dem Image des Unternehmens bei anderen potenziellen Bewerbern. In Zeiten der nahezu unbegrenzten Kommunikation via Mobiltelefon, sozialen Netzwerken und anderen Internetplattformen, speziell für Absolventen und Akademiker, spricht sich ein Fehlverhalten der Unternehmen schnell in den Kreisen der potenziellen Bewerber herum. Obwohl man durchaus annehmen könnte, Unternehmen hätten diesen Sachverhalt längst erkannt und darauf reagiert, passiert es doch immer wieder, dass man aus seinem Umfeld Beschwerden über das Bewerbermanagement der Unternehmen hört. Ja sogar, dass es vorkommt, dass eine Reaktion auf die Bewerbung seitens der Unternehmen völlig ausbleibt.

## 1.2 Ziel der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, das in 1.1. betrachtete Problem zu analysieren und den betrachteten Unternehmen eine Handlungsempfehlung darzubieten. Das heißt, es sollen die Fragen untersucht werden: Wie viel Wert wird in sächsischen Unternehmen des Mittelstands auf das Bewerbermanagement gelegt? Und: Wie kann man das Bewerbermanagement im betrachteten Wirtschaftsraum schneller und somit aus Unternehmenssicht kosteneffizienter sowie im Hinblick auf die Bewerberrekrutierung erfolgsorientierter gestalten? Um das Ergebnis der Studie hierbei nicht zu stark verallgemeinern zu müssen, werden bei der Befragung nur Stellen betrachtet, welche mit Studienabsolventen und berufserfahrenen Akademikern besetzt werden sollen. Dies umfasst Stellen der Wirtschaftswissenschaften. Zudem sollen nur Direktbewerbungen betrachtet werden und nicht etwa die Vermittlung durch Personaldienstleister.

### 1.3 Wissenschaftliche Methodik

Hauptziel dieser Arbeit ist es, die Qualität des Bewerbermanagements mittels einer empirischen Studie zu untersuchen. Bevor jedoch die empirische Studie beschrieben und erarbeitet wird, werden in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen dargestellt. Dies beinhaltet die Klärung des Begriffs Bewerbermanagement, die Einordnung des Bewerbermanagements in die Personalwirtschaft, die Bedeutung des Bewerbermanagements für das Unternehmen, die Darstellung des Bewerbungsprozesses mit den dazu gehörenden Bestandteilen einer Bewerbung sowie die rechtlichen Besonderheiten, welche bei der Durchführung eines Auswahlprozesses beachtet werden müssen. Abschließen wird der theoretische Teil der Bachelorarbeit in Kapitel 3 mit der Definition der betrachteten Unternehmen sowie einer Übersicht über die wichtigsten Formen der empirischen Untersuchungen, deren Vor- und Nachteile sowie deren Bedeutung. In Kapitel 4 wird dann die empirische Studie erarbeitet. Es werden Parameter für die Effizienz des Bewerbermanagement betrachtet, wodurch die hypothetische Behauptung bewiesen werden soll, dass in den befragten Unternehmen eine Verbesserung des Bewerbermanagementprozesses möglich ist. Folgend wird die Zielgruppe beschrieben und der Fragenkatalog erarbeitet, welcher der Untersuchung des Status quo in den Unternehmen dient. In Kapitel 5 folgen dann die ausführliche Ergebnisdarstellung sowie die Erarbeitung von Verbesserungspotenzialen und Handlungsempfehlungen für das Unternehmen.



## **2 Theoretische Grundlagen des Bewerbermanagement**

In der Wirtschaftswelt, besonders in kleinen und mittelständigen Unternehmen, wird dieser Bereich der Personalwirtschaft oft vernachlässigt.<sup>3</sup> Oberflächlich betrachtet könnte man meinen, der Sinn des Bewerbermanagements bestünde lediglich darin, einfach aus einer Vielzahl von Bewerbungen kurzer Hand einen geeigneten Kandidaten zu finden. Aber welcher Bewerber ist denn geeignet für eine zu besetzende Stelle? Oder sogar: Welcher der Geeigneten ist der für unser Unternehmen Beste in jeglicher Hinsicht? Gibt es nicht auch Möglichkeiten schon im Vorfeld einen bestimmten Bewerberkreis heraus zu filtern um ein effektiveres Bewerbermanagement zu ermöglichen? All dies sind Bestandteile eines qualitativ hochwertigen Bewerbermanagements. In diesem Kapitel sollen die theoretischen Grundlagen detaillierter betrachtet werden um die Problematik verstehen zu können. Dies umfasst die Definition und die Einordnung des Bewerbermanagements in die Personalwirtschaft sowie die Darstellung des Arbeitsgegenstands und der rechtlichen Besonderheiten des gesamten Prozesses.

### **2.1 Einordnung des Bewerbermanagements in die Personalwirtschaft**

Um die Grundlagen des Bewerbermanagements besser verstehen zu können, ist es notwendig, einen Überblick über die Personalwirtschaft zu gewinnen. Dadurch wird es im weiteren Verlauf der Arbeit einfacher, die Grenzen und Aufgaben des Bewerbermanagements klar zu definieren. In der nun folgenden Abbildung wird das Bewerbermanagement als Baustein einer effektiven Personalwirtschaft dargestellt. Es wird dabei deutlich, dass das Bewerbermanagement nicht nur nebensächlich durchgeführt werden sollte, sondern eine der Schlüsselaufgaben innerhalb einer effektiven Personalarbeit darstellt.

---

<sup>3</sup> Vgl. Blumenstock, Horst „Personalmarketing in kleinen und mittleren Unternehmen“, Deutscher Universitäts-Verlag, 1994 S.183 ff.

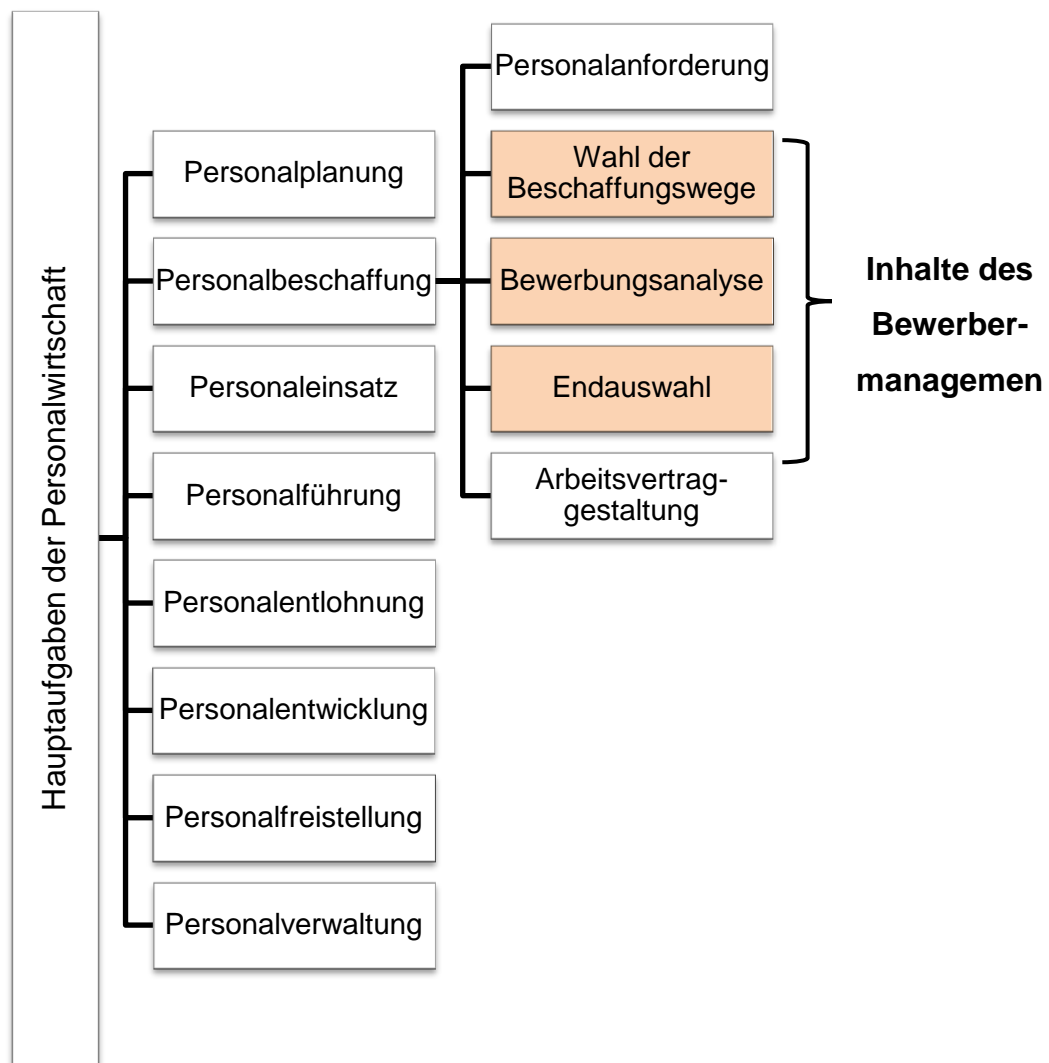


Abb. 1: Einordnung des Bewerbermanagement in die Personalwirtschaft.

Die Abbildung zeigt deutlich in welchen Aufgabenbereich der Personalwirtschaft das Bewerbermanagement einzuordnen ist.<sup>4</sup> Es gehört zum Teilbereich der Personalbeschaffung und ist somit ein Hauptbestandteil der Personalarbeit. An dieser Stelle wird entschieden welcher Bewerber die vom Unternehmen geforderte Qualifikation besitzt und demnach im Unternehmen eingestellt werden soll.

<sup>4</sup> Vgl. Olfert, Klaus: „Personalwirtschaft“, 11. Aufl., Friedrich Kiehl Verlag GmbH 2005, S. 27 ff.

## 2.2 Arbeitsgegenstand des Bewerbermanagement

Wie in 2.1 schon angedeutet, handelt es sich bei dem Bewerbermanagement um einen Teilbereich der Personalbeschaffung. Hierbei ist darauf zu achten, dass man die Aufgaben des Bewerbermanagements von denen trennt, die auch der Personalbeschaffung zugeordnet werden.

Dem Bewerbermanagement werden im Unternehmen verschiedene Teilaufgaben der Personalbeschaffung zugeordnet. Der für diese Aufgaben verantwortliche Mitarbeiter im Unternehmen wird als **Personalreferent für die Personalbeschaffung** oder **Recruiter** bezeichnet. In kleineren Unternehmen ist die Stelle des Personalreferenten oft mit anderen Stellen der Personalwirtschaft verschmolzen. Dies ist einfach durch die geringere Anzahl der offenen Stellen und dem daraus resultierendem geringerem Recruiting-Aufwand zu erklären. Um jedoch ein besseres Verständnis zu gewährleisten, wird im weiteren Verlauf der Arbeit vom Personalreferent/Recruiter gesprochen. Er ist im Unternehmen zuständig neues, gut ausgebildetes Personal für das Unternehmen anzuwerben. In seinen Aufgabenbereich gehören:<sup>5</sup>

- Die Formulierung des Anforderungsprofils,
- die Wahl der Beschaffungswege,
- die Stellenausschreibung,
- die Erfassung und Auswertung der Bewerbungsschreiben und
- die Gestaltung des Einstellungsgesprächs, u.a. mit Tests zur Eignungsdiagnostik sowie deren Auswertung,

Diese Aufgaben werden im weiteren Verlauf der Arbeit näher beschrieben. Bewerbermanagement ist jedoch mehr als die reine Bewerberanalyse. Eine weitere Kernaufgabe ist die Erstellung eines geeigneten Vergleichssystems für Bewerber. Das heißt, um einen besseren Vergleich der Bewerber zu gewährleisten, sollte ein standardisiertes

---

<sup>5</sup> Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred: „Personalmanagement“, 8.Aufl., Schäfer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, 2007 S. 264.

Auswahlverfahren als Instrument dienen. Dieses sollte die Fähigkeiten, Kenntnisse, Stärken und Schwächen sowie die Bewertung der Eigenschaften enthalten und diesen eine feste Wertigkeit zuordnen. Wie ein solches Instrument aussehen sollte und welche Informationen es beinhalten sollte, wird in 5.2 als Ergebnis der empirischen Studie dargestellt.

Klar davon zu trennen sind die folgenden, ergänzend beschriebenen Aufgaben der Personalbeschaffung:

### *Personalanforderung*

Dieser Bereich gilt als Ausgangspunkt der Personalbeschaffung. Sie erfolgt in der Regel schriftlich, oft sogar unter Verwendung eines dafür vorgesehenen Formulars.<sup>6</sup> Anforderungsberechtigt ist dabei im Allgemeinen nicht der Personalbeauftragte. Man trennt hierbei Ersatzbedarf, das heißt die Besetzung einer schon vorhandenen Stelle durch einen Nachfolger, und Neubedarf.<sup>7</sup> Dies beinhaltet die Besetzung einer neu geschaffenen Stelle. Anforderungsberechtigt ist bei Ersatzbedarf meist der Abteilungs- oder Betriebsleiter ohne Rücksprache mit der Unternehmensleitung. Bei Neubedarf hingegen ist die Anforderung neuen Personals vorerst bei der Unternehmensleitung zu genehmigen.<sup>8</sup> Da diese Aufgaben nicht in das Tätigkeitsfeld des Personalreferenten fallen muss man sie klar vom Bewerbermanagement trennen.

### *Arbeitsvertrag*

Ein weiterer Bereich der Personalbeschaffung ist die Erarbeitung des Arbeitsvertrags. Hierbei sind insbesondere rechtliche Grundlagen des Bürgerlichen Gesetzbuches sowie ergänzende Gesetze anzuwenden. Dazu gehören u.a. Tarifgesetze, Arbeitszeitgesetze und viele weitere. Auf Grund dieser Tatsache ist die Erstellung der Arbeitsverträge der Rechtsabteilung in Zusammenarbeit mit der Bereichs- und Betriebsleitung

---

<sup>6</sup> Vgl. Olfert, Klaus: „Personalwirtschaft“, 11. Aufl., Friedrich Kiehl Verlag GmbH 2005, S.103.

<sup>7</sup> Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas: „Personalwirtschaftslehre 1“, 7. Aufl., Verlag Paul Haupt 2001, S. 195.

<sup>8</sup> Vgl. ebenda S.193.

zuzuordnen und fällt somit auch nicht in den Rahmen der Aufgaben des Personalreferenten und des Bewerbermanagement.

In den folgenden Punkten werden die Aufgaben des Personalreferenten beschrieben. Die Darstellung der einzelnen Bereiche erfolgt hierbei in der gleichen Reihenfolge in der sie auch im Unternehmen bearbeitet werden.

### 2.2.1 Formulierung des Anforderungsprofils

Die durch die Personalanforderung vorgegebene Anzahl der zu beschaffenden Mitarbeiter muss im ersten Schritt des Bewerbermanagements konkretisiert werden. Dies geschieht mit Hilfe des so genannten Anforderungsprofils, welches dazu dient, aus dem quantitativen einen qualitativen Bedarf zu entwickeln. Hierbei werden die zu besetzende Stelle und deren Stellenbeschreibung betrachtet. Aus dieser Untersuchung wird anschließend eine Bewerberzielgruppe formuliert.<sup>9</sup> Dies ist notwendig, um im weiteren Verlauf ein effektives Bewerbermanagement zu gewährleisten. Für die Erstellung eines Anforderungsprofils ist die Einordnung der Zielgruppe nach:<sup>10</sup>

- Berufsbild,
- Ausbildungsstand,
- Berufserfahrung,
- Soft-Skills (Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit etc.)
- EDV- Kenntnisse,
- Fremdsprachenkenntnisse,
- sowie räumliche Einsetzbarkeit denkbar.

Die Erstellung des Anforderungsprofils sollte auf Grund der besseren Übersichtlichkeit in grafischer oder tabellarischer Form erfolgen. Als Ergebnis dieser Analyse erhält der Personalreferent ein Profil, welches später die Basis der Stellenanzeige bzw. -ausschreibung bildet.

---

<sup>9</sup> Vgl. Blumenstock, Horst „Personalmarketing in kleinen und mittleren Unternehmen“, Deutscher Universitäts-Verlag, 1994 S. 97.

<sup>10</sup> Vgl. Drumm, Hans Jürgen: „Personalwirtschaftslehre“, 2. Aufl., Springer-Verlag 1992, S178.

### 2.2.2 Die Wahl der Beschaffungswege

Hat der Personalreferent ein Anforderungsprofil für eine zu besetzende Stelle entwickelt, muss er sich entscheiden, welche Art des Beschaffungswegs er wählt. Grundsätzlich unterscheidet man hierbei zwischen *interner* und *externer* Personalbeschaffung.

#### *Interne Personalbeschaffung*

Bei der internen Personalbeschaffung bezieht man sich bei der Wahl der Zielgruppe auf den Personenkreis innerhalb des Unternehmens. Dies bedeutet, dass eine Stelle allen Arbeitnehmern im Unternehmen angeboten wird, sodass bei Interesse und Eignung die Möglichkeit besteht, eine Bewerbung beim Personalverantwortlichen abzugeben. Übernimmt ein Angestellter folglich die offene Stelle und wird in dieser eingesetzt, spricht man von einer Versetzung.<sup>11</sup> Die Versetzung kann auch auf Grund weiterbildender Maßnahmen und der daraus entstandenen Qualifikation geschehen. Dies wird als Personalentwicklung bezeichnet und ist meist vom Unternehmen angewiesen oder vom Arbeitnehmer gewünscht. Im Allgemeinen werden interne Beschaffungswege als:<sup>12</sup>

- Innerbetriebliche Stellenausschreibung,
- Personalentwicklung,
- Versetzung,
- Mehrarbeit und
- Urlaubsverschiebung unterschieden.

Jene Art des internen Beschaffungswegs besitzt sowohl Vorteile als auch Nachteile. Diese muss der Personalreferent nun gegeneinander abwägen. In der folgenden Tabelle werden die Vor- und Nachteile zusammengefasst.

---

<sup>11</sup> Vgl. Olfert, Klaus: „Personalwirtschaft“, 11. Aufl., Friedrich Kiehl Verlag GmbH 2005 S.107.

<sup>12</sup> Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas: „Personalwirtschaftslehre 1“, 7. Aufl., Verlag Paul Haupt 2001, S. 262.

	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<b>Aus Sicht des Arbeitnehmers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entwicklungschancen</li> <li>○ Motivation</li> <li>○ Bindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rivalitäten</li> <li>○ Misserfolg kränkt</li> <li>○ Enttäuschung von Kollegen</li> </ul>
<b>Aus Sicht des Unternehmens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Schnelle Beschaffung</li> <li>○ Kostengünstig</li> <li>○ Leichte Einarbeitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Begrenzte Auswahlmgl.</li> <li>○ Personalbedarf verlagert sich nur</li> </ul>

*Tabelle 1: Vor- und Nachteile interner Personalbeschaffung*

### *Externe Personalbeschaffung*

Anders als bei den internen Beschaffungswegen bezieht sich die Suche nach einem geeigneten Arbeitnehmer auf den Arbeitsmarkt außerhalb des Unternehmens. Dies geschieht insbesondere dann, wenn eine innerbetriebliche Beschaffung unzweckmäßig ist.<sup>13</sup> Das kann z.B. dann der Fall sein, wenn im Unternehmen die Qualifikation für eine Stelle nicht gegeben ist und man sich als Unternehmen folglich das fehlende Know-How außerhalb des Unternehmens beschaffen muss. Auch hierbei stehen dem Personalreferenten verschiedene Instrumente der Beschaffung zur Verfügung:<sup>14</sup>

- Private oder öffentliche Arbeitsvermittlung
- Personalberater
- *Stellenanzeigen* etc.

Das Problem hinsichtlich der schon im Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer besteht darin, dass es keine erkennbaren Vorteile für sie gibt wenn eine offene Stelle extern besetzt werden soll. Die Vorteile sind lediglich aus Unternehmenssicht erkennbar. Insbesondere kann das Unternehmen neue Kenntnisse und Qualifikationen für sich zugänglich machen.

<sup>13</sup> Vgl. Olfert, Klaus: „Personalwirtschaft“, 11. Aufl., Friedrich Kiehl Verlag GmbH 2005 S.113.

<sup>14</sup> Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas: „Personalwirtschaftslehre 1“, 7. Aufl., Verlag Paul Haupt 2001, S. 268.

	Vorteile	Nachteile
<b>Aus Sicht des Arbeitnehmers</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Demotivation</li> <li>○ Betriebsklima kann sich verschlechtern</li> </ul>
<b>Aus Sicht des Unternehmens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Höhere Auswahlmgl.</li> <li>○ Neues Know-How</li> <li>○ Personalbedarf wird gedeckt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hohe Kosten</li> <li>○ Lange Einarbeitung</li> </ul>

*Tabelle 2: Vor- und Nachteile externer Personalbeschaffung*

Da im weiteren Verlauf der Arbeit, vor allem in Hinblick auf die empirische Studie, nur der externe Beschaffungsprozess untersucht werden soll, werden in den folgenden Punkten weitestgehend die theoretischen Grundlagen des externen Prozesses erläutert. Im Fokus steht dabei die öffentliche Ausschreibung von neu zu besetzenden Stellen in geeigneter Art und Weise.

### 2.2.3 Formulierung, Gestaltung und Platzierung der Stellenanzeige

#### *Formulierung der Stellenanzeige*

Anhand der aus dem Anforderungsprofil generierten Bewerberzielgruppe und dem Entschluss zur externen Beschaffung geeigneter Arbeitnehmer muss im weiteren Prozessverlauf die Stellenanzeige formuliert werden. Hierbei ist es besonders wichtig zielgruppenorientiert zu arbeiten um einen Erfolg zu gewährleisten und einer Flut ungeeigneter Bewerbungen zu entgehen.<sup>15</sup> Richtig formuliert und platziert bildet die Stellenanzeige einen ersten Filter. Dies bringt den Vorteil mit sich, dass in der späteren Auswertung der Bewerbungsschreiben nicht zu viel Zeit verloren geht, da die Mehrheit der Bewerber die gesuchten Qualifikationen in der Anzeige deutlich erkennen sollten und sich daraufhin nur bei Eignung bewerben.

---

<sup>15</sup> Vgl. Bisani, Fritz „Personalwesen und Personalführung“, 4.Aufl., Gabler, 1995 S.250.



Eine erfolgsorientierte Stellenanzeige sollte demnach folgende Daten beinhalten um Missverständnisse seitens der möglichen Bewerber zu entgehen:<sup>16</sup>

- **Wir sind:** Firmenname  
Branche  
Standort  
Firmengröße  
Mitarbeiterzahl
- **Wir haben:** Ausschreibungsgrund  
Aufgabenbeschreibung  
Verantwortungen  
Entwicklungschancen
- **Wir suchen:** Berufsbezeichnung  
Vorbildung  
Ausbildung  
Berufserfahrung
- **Wir bieten:** Hinweise auf Lohn/Gehalt  
Firmenwagen/Fahrgeldzuschuss
- **Wir bitten:** Bewerbungsart  
Gewünschte Unterlagen

An Stelle des Firmennamens ist es auch möglich, die Stellenanzeige unter Verwendung einer Chiffre zu veröffentlichen. Dies ist dann üblich, wenn die zu besetzende Stelle noch besetzt ist oder ein Imageproblem vorliegt und das Unternehmen demnach anonym bleiben möchte. Da diese Form der Anzeige bei Bewerbern jedoch aus genannten Gründen immer unbeliebter wird, ist es in diesem Fall eher ratsam anstatt der Chiffre die Anzeige unter dem Namen eines Personaldienstleiters, eines Rechtsanwalts oder einer ähnlichen Institution öffentlich ausschreiben zu lassen.<sup>17</sup> Des Weiteren ist darauf zu achten, dass eine Stellenanzeige

---

<sup>16</sup> Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred: „Personalmanagement“, 8.Aufl., Schäfer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, 2007 S. 254.

<sup>17</sup> Vgl. Bisani, Fritz „Personalwesen und Personalführung“, 4.Aufl., Gabler, 1995 S.251.

kein(e) Geschlecht, Rasse, Religion und/oder Ähnliches bevorzugt bzw. benachteiligt sondern allgemein ausgeschrieben wird.<sup>18</sup>

### *Gestaltung der Stellenanzeige*

Bei der Gestaltung der Stellenanzeige können einige Fehler passieren. Dies geschieht vor allem wenn sie nicht der offenen Stelle und deren Anforderungen entspricht. D.h., die Größe und Gestaltungsaufwendigkeit sollte der Stellenebene angemessen sein. So ist es ineffektiv, große und mühsam gestaltete Anzeigen für Stellen aufzugeben, welche der unteren Unternehmensebene zugeordnet werden können. Gleichermäßen falsch wäre es unscheinbare Anzeigen für höhere Stellen zu veröffentlichen. Dies zeigt, dass sich anhand der Größe der Anzeige auf die Bedeutung der Stelle, die Bedeutung des Unternehmens und auf die Dringlichkeit der Besetzung schließen lässt.<sup>19</sup>

Ebenso wichtig wie die Größe der Anzeige ist die grafische Gestaltung. Um die Anzeige deutlich hervorheben zu können sind bei der optischen Gestaltung folgende Möglichkeiten zu betrachten:<sup>20</sup>

- Schlagworte hervorheben
- Textblöcke erleichtern das Lesen
- viel Weißraum hebt die Anzeige hervor
- Firmenlogo verwenden
- Passende Schriftgröße nutzen
- Copyright-Design

Ziel der optischen Gestaltung ist es, das eigene Unternehmen aus anderen hervorstechen zu lassen um die Aufmerksamkeit potenzieller Bewerber zu erlangen.

---

<sup>18</sup> Vgl. §1 AGG iVm §§ 7 Abs. 1,11 AGG.

<sup>19</sup> Vgl. Olfert, Klaus: „Personalwirtschaft“, 11. Aufl., Friedrich Kiehl Verlag GmbH 2005 S.121.

<sup>20</sup> Vgl. ebenda.

### *Platzierung der Stellenanzeige*

Auch die Platzierung der Stellenanzeige sollte darauf ausgerichtet sein, den richtigen Arbeitnehmer für die Stelle zu finden. Wichtig hierbei ist es, geeignete Medien zu wählen und die Anzeige verhältnismäßig zu platzieren. Dies bedeutet, dass man auch hier stellenabhängig handeln sollte. So wäre es zum Beispiel unverhältnismäßig eine Führungsstelle in einer Tageszeitung zu inserieren. Man kann sagen, je wichtiger und höher die Stelle, desto fachspezifischer die ausgewählten Medien. Auch sollte man als Recruiter darauf achten, den Bewerberkreis räumlich zu begrenzen. Vereinfacht könnte man das also in etwa so beschreiben:

Suche ich für mein Unternehmen einen neuen Hausmeister, so inseriere ich die Anzeige in einer regionalen Tages- oder Stadtzeitung. Das bringt den Vorteil mit sich, dass ich sehr viele Menschen damit erreiche, die im näheren räumlichen Umfeld leben und deshalb die Arbeitsstelle ohne großen Aufwand erreichen könnten. Geht es aber um eine Stelle der höheren Ebene, z.B. des Managements, platziere ich die Stellenanzeige in einer überregionalen Fachzeitschrift. Diese erscheint zwar seltener und in geringerer Auflage aber man erreicht damit genau diejenigen möglichen Interessenten, die man sucht. Auch ist bei der Besetzung einer hohen Stelle mit der damit verbundenen hohen Vergütung davon auszugehen, dass ein Interessent bereit wäre, mehr Aufwand zu betreiben um die Aufgaben wahrzunehmen (Umzug, Pendelverkehr etc.).

Des Weiteren sollte man darauf achten, die Stellenanzeige im vorderen Teil des Anzeigenteils der jeweiligen Zeitschrift zu platzieren. Empfohlen wird hierbei die Platzierung auf den ersten 4 bis 5 Seiten, jeweils auf der rechten Seite in der rechten oberen Ecke.<sup>21</sup> Das ist der Teil beim Durchsuchen der Zeitschrift nach offenen Stellen, welcher dem Leser als erstes ins Auge sticht. Zu den Kosten der Stellenanzeige wird empfohlen,

---

<sup>21</sup> Vgl. Olfert, Klaus: „Personalwirtschaft“, 11. Aufl., Friedrich Kiehl Verlag GmbH 2005 S.121.

dass sie in etwa einem Monatsgehalt der offenen Stelle entsprechen sollten.<sup>22</sup>

Neben der Inserierung von Anzeigen in Zeitschriften ist es möglich, die Anzeige auf der eigenen Homepage oder in geeigneten Internetportalen zu veröffentlichen. Dies erlangt in der Praxis immer mehr Beliebtheit. Vorteile sind die geringeren Kosten, die längere Verfügbarkeit und die Möglichkeit der direkten Online-Bewerbung.<sup>23</sup>

#### 2.2.4 Die Bewerbervorauswahl

Der Prozess der Bewerberauswahl lässt sich im Allgemeinen in *Vorauswahl* und *Endauswahl* untergliedern. Dabei bezieht sich die Vorauswahl auf die Analyse der Bewerbungsbestandteile und die Endauswahl auf das persönliche Vorstellungsgespräch sowie den Verlauf der Probezeit.<sup>24</sup>

Wie schon angedeutet, erfolgt die Bewerbervorauswahl durch die Untersuchung des Bewerbungsschreibens. Dadurch soll der Kreis der geeigneten Bewerber eingegrenzt werden. In der Praxis besteht eine Bewerbung aus

- dem Anschreiben,
- das Bewerbungsfoto,
- dem Lebenslauf,
- Schulzeugnissen sowie
- Ausbildungs- und Arbeitszeugnissen.

Diese Bestandteile sollten bei der Suche nach einem qualifizierten Bewerber einzeln ausgewertet werden um **fachliche** und **persönliche Voraussetzungen** der Bewerber im Hinblick auf die offene Stelle erkennen zu können.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. Bisani, Fritz „Personalwesen und Personalführung“, 4.Aufl., Gabler, 1995 S.251.

<sup>23</sup> Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas: „Personalwirtschaftslehre 1“, 7. Aufl., Verlag Paul Haupt 2001, S. 269.

<sup>24</sup> Vgl. Bisani, Fritz „Personalwesen und Personalführung“, 4.Aufl., Gabler, 1995 S.254.

<sup>25</sup> Vgl. Olfert, Klaus: „Personalwirtschaft“, 11. Aufl., Friedrich Kiehl Verlag GmbH 2005 S.130.

#### 2.2.4.1 Die Analyse des Anschreibens

Das Anschreiben beinhaltet nur wenige Daten zur Leistungsfähigkeit eines Bewerbers. Demzufolge ist die Gefahr sehr groß nur wenig Zeit für dessen Analyse aufzuwenden. Doch es lässt mehr Schlüsse auf den Bewerber zu als es anfänglich vermuten lässt. Als Personalreferent sollte man es eher als „Visitenkarte“ des Bewerbers ansehen anstatt nur nach Zahlen und Fakten Ausschau zu halten. Der Stil des Anschreibens lässt auf die Art der Selbsteinschätzung des Bewerbers schließen.

Um vom Stil auf die Bewerbungseigenschaften schließen zu können, sollte der Recruiter bei der Analyse des Anschreibens Ausdruck, Satzbau, Satzverbindung und Wortumfang betrachten und bewerten:<sup>26</sup>

Stil	Ausprägung	Bewertung
<b>Ausdruck</b>	Verbal	lebendig, frisch, ungezwungen
	Aktiv	energisch
	Passiv	abwartend, schüchtern
	substantivisch	distanziert bis steif, schwerfällig
<b>Satzbau</b>	Einfach	schlicht, unkompliziert, direkt
	verschachtelt	unbeholfen, umständlich, arrogant
<b>Satzverbindungen</b>	Flüssig	wendig, intelligent
	Steif	ungeschickt, anpassungsschwach
<b>Wortumfang</b>	Groß	vielseitig, intelligent
	Gering	Unbeholfen, einseitig

*Tabelle 3: Stilbewertung bei Bewerbungsanschreiben*

#### 2.2.4.2 Die Analyse des Bewerbungsfotos

In der Vergangenheit hat man versucht, aus der fotografischen Darstellung eines Bewerbers auf den Charakter und die Intelligenz zu schließen. Diese Wissenschaft der Gesichts- und Schädelanalyse wird als Psycho-Physiognomik bezeichnet und erlebte ihre Blütezeit Ende des 19.

---

<sup>26</sup> Vgl. Olfert, Klaus: „Personalwirtschaft“, 11. Aufl., Friedrich Kiehl Verlag GmbH 2005 S.134.

und Anfang des 20. Jahrhunderts durch die Weiterentwicklung der Theorien durch den Pfarrer Johann Caspar Lavater, der behauptete, aus der Stirnform direkt auf die Intelligenz schließen zu können.<sup>27</sup> Diese Wissenschaft gipfelte später in der Rassenlehre des NS-Regimes. Auch heute gibt es noch Anhänger dieser Theorien. Nach heutigen psychologischen Erkenntnissen geht man jedoch davon aus, dass ein Foto keinen direkten Rückschluss auf die Intelligenz, den Charakter oder der Gleichen ermöglicht. Wohl aber lässt sich aus dem Foto erkennen wie sich ein Bewerber darstellen möchte. Hierbei besonders zu betrachten sind Merkmale wie:<sup>28</sup>

- Form und Farbe des Fotos, z.B. Größe, schwarz-weiß
- Qualität des Fotos, z.B. Fotografenfoto, Automatenfoto
- Herstellungsdatum, z.B. aktuell, veraltet
- Kleidung des Bewerbers, z.B. gepflegt, leger, konservativ, modern
- Besondere äußerliche Merkmale des Bewerbers, z.B. Brille, Bart.

#### 2.2.4.3 Die Analyse des Lebenslaufs

Der Lebenslauf eines Bewerbers soll dem Personalreferenten Aufschluss über die persönliche und berufliche Entwicklung geben. Idealerweise beinhaltet der Lebenslauf folgende Informationen in chronologischer Reihenfolge:<sup>29</sup>

- Persönliche Angaben ( Name, Adresse, Familienstand etc.)
- Schulische Ausbildung
- Berufliche Ausbildung
- Prüfungen
- Beruflicher Werdegang
- Fähigkeiten (EDV-Kenntnisse, Fremdsprachen etc.)
- Fortbildungen

---

<sup>27</sup> Vgl. <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,446426,00.html>.

<sup>28</sup> Vgl. Olfert, Klaus: „Personalwirtschaft“, 11. Aufl., Friedrich Kiehl Verlag GmbH 2005 S.134.

<sup>29</sup> Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred: „Personalmanagement“, 8.Aufl., Schäfer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, 2007 S. 254.

Ein Lebenslauf kann in tabellarischer oder ausführlicher Form vorliegen. Für eine Analyse ist die tabellarische Form besser geeignet, da sie besser auf inhaltliche Merkmale hin überprüft werden kann. Bei der Auswertung des Lebenslaufs verfügt man neben den Merkmalen zu Gestaltung und dem äußeren Eindruck noch drei weitere Analysemöglichkeiten. Die *Zeitfolgenanalyse*, *Positionsanalyse* sowie die *Branchenanalyse*.<sup>30</sup>

Die **Zeitfolgenanalyse** betrachtet die Häufigkeit der Stellenwechsel und die Dauer der Beschäftigungsverhältnisse.<sup>31</sup> Gleichzeitig können Lücken im Lebenslauf erkannt werden. Diese Analyse gibt unter anderem Hinweise auf eine mögliche Unstetigkeit im beruflichen Werdegang. Häufige Stellenwechsel können hierbei negativ bewertet werden, da es scheinbar auch häufig Gründe für eine Kündigung gegeben haben muss und eine Besserung auch im eigenen Unternehmen als unwahrscheinlich angesehen werden kann.

Die **Positionsanalyse** betrachtet hingegen den möglichen Trend einer beruflichen Entwicklung. Hierbei sollte man bei den vom Bewerber bisher ausgeübten Stellen nach einem Auf- bzw. Abstieg der Position suchen.<sup>32</sup> Das ist jedoch oft schwierig, da klare Aussagen nur selten getroffen werden können. Gründe dafür können private oder unternehmerische Probleme sein, die sich negativ auf die Positionsentwicklung des Bewerbers ausgewirkt haben. Dann ist eine Ablehnung des Bewerbers nicht angemessen. Die Betrachtung und der Vergleich beider Analyseergebnisse liefert dem Personalreferent jedoch eine sehr gute Bewertungsmöglichkeit im Hinblick auf den Bewerber.

Die **Branchenanalyse** ermöglicht neben den Leistungsinformationen aus Positions- und Zeitfolgenanalyse noch wesentliche Erkenntnisse zur Erfahrung des Bewerbers. War der Bewerber schon vor der Bewerbung in der gleichen Branche in gleicher oder ähnlicher Position tätig, kann man als Personalreferent davon ausgehen, dass ein hohes Maß an Erfahrung

---

<sup>30</sup> Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred: „Personalmanagement“, 8.Aufl., Schäfer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, 2007 S. 268.

<sup>31</sup> Vgl. Scholz, Christian: „Personalmanagement“, 5. Aufl., Verlag Vahlen GmbH 2000 S.468.

<sup>32</sup> Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas: „Personalwirtschaftslehre 1“, 7. Aufl., Verlag Paul Haupt 2001, S. 299.

vorhanden ist. Ist dies hingegen nicht der Fall, sollte man untersuchen, auf Grund welcher Motivation sich der Bewerber „branchenfremd“ im Unternehmen bewirbt.

#### 2.2.4.4 Die Zeugnisanalyse

Ein Bewerbungsschreiben kann im Anhang verschiedene Arten von Zeugnissen enthalten. Dies ist oft abhängig vom Alter des Bewerbers. Bei jüngeren Bewerbern sollten neben Arbeitszeugnissen (falls überhaupt vorhanden) auch Schulzeugnisse, Ausbildungszeugnisse und Hochschulzeugnisse zur Analyse heran gezogen werden. Bei älteren Bewerbern haben Schulzeugnisse hingegen meist eine geringere Bedeutung.

Bei **Schulzeugnissen** sollte man als Personalreferent beachten, nicht etwa einzelne Noten zu bewerten sondern das Zeugnis als Ganzes oder unterteilt in Notengruppen zu betrachten um einen objektiven Eindruck zu erhalten. Dies lässt unter Anderem Schlüsse zu auf:<sup>33</sup>

- Interessengebiete des Bewerbers,
- Mangelnden Antrieb, Desinteresse,
- und die soziale Anpassungsfähigkeit in der Schule.

Bei der Analyse von **Arbeitszeugnissen** hingegen ist es nicht so einfach den Inhalt zu bewerten. Man unterscheidet hierbei *einfaches* und *qualifiziertes* Arbeitszeugnis.

Ein **einfaches Arbeitszeugnis** lässt so gut wie keine direkte Bewertungsmöglichkeit der Leistungen zu. Es beinhaltet nur Angaben zur Person des Arbeitnehmers sowie die Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses und den Austrittstermin.<sup>34</sup> Aber auch anhand dieser Punkte ist eine gewisse Auswertung möglich. So lassen die Dauer des Arbeitsverhältnisses und der Ausscheidungsstermin Rückschlüsse auf die bisherigen Leistungen des Bewerbers zu. Kurze Beschäftigungsdauer z.B.

---

<sup>33</sup> Vgl. Olfert, Klaus: „Personalwirtschaft“, 11. Aufl., Friedrich Kiehl Verlag GmbH 2005 S.140.

<sup>34</sup> Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred: „Personalmanagement“, 8.Aufl., Schäfer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, 2007 S. 268



kann ein Hinweis auf eine gewisse Unzufriedenheit seitens des Arbeitgebers oder seitens des Arbeitnehmers sein. Es wird jedoch deutlich, dass dies nur vage Vermutungen sein können, da auch persönliche Gründe eine Rolle bei Unternehmensaustritten gespielt haben können.

Ein **qualifiziertes Arbeitszeugnis** beinhaltet neben Angaben zur Person auch die Beurteilung der Leistungen des Arbeitnehmers und ist daher für die Bewertung des Bewerbers besonders gut auswertbar.<sup>35</sup> Die Beurteilung geschieht unter Betrachtung bestimmter Wortlaute, welche bei der Auswertung betrachtet werden müssen. Hierbei handelt es sich zumeist um standardisierte Formulierungen, welche dem Personalreferenten Schlüsse zur Leistungsfähigkeit zulassen. In folgender Übersicht werden Zeugnistextbestandteile und deren Bedeutung gegenübergestellt. Es handelt sich hierbei um eine Formulierungsskala, welche von der *Arbeitsgenossenschaft selbstständiger Unternehmer (ASU)* entwickelt wurde.<sup>36</sup>

Zeugnistext	Bewertung
...stets vollste Zufriedenheit...	Sehr gute Leistungen
...stets/ständig volle Zufriedenheit...	Gute Leistungen
...volle Zufriedenheit...	Befriedigende Leistung
...Zufriedenheit...	Ausreichende Leistungen
...im Großen und Ganzen zur Zufriedenheit...	Mangelhafte Leistungen
...hat sich bemüht...	Sehr mangelhafte Leistungen

Tabelle 4: Zeugnisformulierungsskala nach ASU

<sup>35</sup> Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred: „Personalmanagement“, 8.Aufl., Schäfer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, S. 268

<sup>36</sup> Vgl. Olfert, Klaus: „Personalwirtschaft“, 11. Aufl., Friedrich Kiehl Verlag GmbH 2005 S.143.

Neben dieser allgemeinen Empfehlung können in Zeugnissen auch spezialisierte Formulierungen vorkommen. So kann „...*stets vollste Zufriedenheit...*“ mit „...*in jeder Hinsicht und in aller bester Weise entsprochen...*“ umschrieben werden. An der Bedeutung ändert sich jedoch nichts. Beide Formulierungen entsprechen einer sehr guten Leistung. Wichtig hierbei ist es, spezielle Formulierungen richtig einzuordnen. Eine gewisse Erfahrung in der Zeugnisauswertung bietet hierbei die Grundlage für ein effektives Arbeiten mit Zeugnissen.

Trotz aller Vorteile die aus der Bewertung der Arbeitszeugnisse erkennbar werden, ist es nötig sich kritisch mit dem Thema Zeugnis und Zeugniserteilung auseinander zu setzen, da schon Aristoteles erkannte:

*„Das Urteil ist ein Satz, der Wahrheit oder der Unwahrheit enthält.“*

So kann es vorkommen, dass negative Dinge nicht bzw. nett umschrieben im Zeugnis eingeflossen sind, da bei der Zeugniserteilung seitens des Arbeitgebers ein *wohlwollender Maßstab* angewendet werden sollte. Es wird somit deutlich, dass Arbeitszeugnisse oft subjektiven Einflüssen unterliegen, was bedeutet, dass weniger reelle Leistungen im Beruf beschrieben werden. Oft fließen stattdessen Beziehungen und Verhaltensweisen gegenüber Kollegen und Vorgesetzten ein.<sup>37</sup> Dies kann positive aber auch negative Folgen auf das Zeugnis des Arbeitnehmers haben.

---

<sup>37</sup> Vgl. Bisani, Fritz „Personalwesen und Personalführung“, 4.Aufl., Gabler, 1995 S.256.

#### 2.2.4.5 Referenzen Dritter

Hat man sich als Personalreferent für einen engeren Kreis geeigneter Bewerber entschieden, bietet sich nun die Möglichkeit, das entstandene Bewerberbild zu vervollständigen. Eine Grundlage hierfür ist die **Referenz dritter Personen**. Dies ist ein Gutachten zum Bewerber von einer von ihm ausgewählten Person.<sup>38</sup> Hierbei ist es aber erneut schwierig Wahrheit und Subjektivität zu trennen, da auch hier persönliche Beziehungen Einfluss haben können.

#### 2.2.5 Die Bewerberendauswahl

Die Bewerbervorauswahl bildet im weiteren Verlauf des Bewerbungsprozesses die Basis für den nächsten Schritt - die Bewerberendauswahl. Grundlage hierfür ist der Kreis der Bewerber, welcher durch die Analyse der Bewerbung als geeignet erscheint. Diese augenscheinliche Eignung soll nun bestätigt oder widerrufen werden. Dies geschieht im Allgemeinen durch das *Einstellungssinterview* und durch die optionale Durchführung verschiedener *Eignungstests*.

##### 2.2.5.1 Das Einstellungsinterview

Trotz aller Fakten, welche man als Personalreferent aus dem Bewerbungsschreiben herausfiltern kann, ist und bleibt das **Einstellungsinterview** eine wichtige Informationsquelle bei der Bewerberauswahl.<sup>39</sup> Es bietet dem Gesprächsführer einen ersten persönlichen Eindruck des Bewerbers und bietet gleichzeitig die Möglichkeit, die aus dem Bewerbungsschreiben erhaltenen Informationen zu kontrollieren und gegebenenfalls Unstimmigkeiten zu bereinigen. Auch bei Einstellungsinterviews hat man als Gesprächsführer verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten. Eine Möglichkeit der Variation bietet sich bei der Wahl des **Freiheitsgrads** des Interviews. Dieser drückt aus, wie der

---

<sup>38</sup> Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred: „Personalmanagement“, 8.Aufl., Schäfer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, 2007 S. 269.

<sup>39</sup> Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas: „Personalwirtschaftslehre 1“, 7. Aufl., Verlag Paul Haupt 2001, S. 269.

Interviewer das Gespräch gestalten und auf Antworten des Bewerbers eingehen kann. Man unterscheidet hierbei:<sup>40</sup>

- *Strukturiertes* Interview, bei dem jedem Bewerber die gleichen Fragen in der gleichen Reihenfolge gestellt werden
- *Halbstrukturiertes* Interview, welches Leitfragen vorgibt aber dennoch Variationen zulässt, um auf den Bewerber und seine Antworten zu reagieren
- *Freies* Interview, welches dem Interviewer erlaubt, seine Fragen frei zu formulieren und auf den Bewerber zu reagieren

Hieraus wird erkennbar, dass ein freies Interview persönlicher ist als ein strukturiertes. Betrachtet man aber die Vergleichbarkeit der Bewerber nimmt diese vom strukturierten zum freien Interview ab. Welchen Freiheitsgrad man für ein Interview wählt hängt nicht zuletzt davon ab, wie viele Bewerber man über das Gespräch bewerten muss. Je weniger Bewerber desto freier kann man das Interview als Personalverantwortlicher gestalten.

Eine weitere Form der Differenzierung bietet sich bei der Wahl der am Gespräch beteiligten Personen. Möglich sind hierbei das *Einzelgespräche* (Interviewer und Bewerber), das *Juryinterview* (mehrere Interviewer) und *Gruppeninterviews* (mehrere Bewerber).<sup>41</sup> Bei Einzelgesprächen hat man die Möglichkeit den Bewerber einer stressigen Situation zu unterziehen. Dies wird als *Stressinterview* bezeichnet und kann Aufschlüsse darauf geben, wie der Bewerber unter Druck reagiert.

Trotz jeglicher Differenzierung nach Freiheitsgrad oder Anzahl der Gesprächsteilnehmer sollte ein Einstellungsinterview im Aufbau einem thematischen Ablauf folgen. Man unterscheidet im Gesprächsaufbau 7 Phasen.<sup>42</sup> Dieser Gesprächsablauf sollte in jedem Fall eingehalten werden. Auch dann wenn im Verlauf des Gesprächs festgestellt wird, dass sich der Bewerber nicht für die Stelle eignet oder man zu dem Entschluss

---

<sup>40</sup> Vgl. Scholz, Christian: „Personalmanagement“, 5. Aufl., Verlag Vahlen GmbH 2000 S.472 f.

<sup>41</sup> Vgl. ebenda S.474.

<sup>42</sup> Vgl. Olfert, Klaus: „Personalwirtschaft“, 11. Aufl., Friedrich Kiehl Verlag GmbH 2005 S.149.

kommt, dass er nicht zu der bestehenden Unternehmensphilosophie passt. Die nachfolgende Darstellung zeigt die Gesprächsphasen und die zugehörigen Inhalte:

<b>Phase 1</b>	<b>Begrüßung des Bewerbers</b>	Vorstellung der Gesprächspartner Dank für Bewerbung
<b>Phase 2</b>	<b>Besprechung seiner persönlichen Situation</b>	Herkunft Elternhaus Familie Wohnort
<b>Phase 3</b>	<b>Besprechung seines Bildungsganges</b>	Schullaufbahn Fortbildungen
<b>Phase 4</b>	<b>Besprechung seiner berufl. Entwicklung</b>	Erlerner Beruf Berufliche Pläne
<b>Phase 5</b>	<b>Informationen über das Unternehmen</b>	Unternehmensdaten Organisation Arbeitsplatz
<b>Phase 6</b>	<b>Vertragsverhandlung</b>	Bisheriges Einkommen Erwartetes Einkommen Sonstige Leistungen
<b>Phase 7</b>	<b>Abschluss des Gesprächs</b>	Hinweise auf weitere Vorgehensweise Dank für das Gespräch

*Tabelle 5: Phasen des Einstellungsinterviews nach Olfert*

Rechtlich ist hierbei zu beachten, dass das Fragerecht des Interviewers beschränkt ist. Hierbei unterscheidet man:

- *Unzulässige Fragen*, bei denen der Bewerber das Recht zur Lüge oder Nichtbeantwortung hat und
- *Zulässige Fragen*, welche vom Bewerber wahrheitsgemäß beantwortet werden müssen. Kommt es folglich einer falschen Beantwortung zulässiger Fragen zu einer Einstellung obwohl der Bewerber in Wahrheit ungeeignet ist, kann man ihm als Personalverantwortlicher aus wichtigem Grund kündigen (§ 626 I BGB) oder den Arbeitsvertrag anfechten (§ 119 II BGB).

Wichtig beim Einstellungsinterview ist, immer alle Phasen abzuarbeiten auch wenn sich im Verlauf des Gesprächs herausstellt, dass ein Bewerber ungeeignet für die zu besetzende Stelle ist. Ein vorzeitiger Abbruch lässt auf einen Mangel an Respekt dem Bewerber gegenüber schließen und kann zu einem Imageschaden des Unternehmens bei anderen Bewerbern

führen. Direkt im Anschluss des Interviews sollte eine **schematische Auswertung** geschehen. Hierbei ist darauf zu achten, nicht nur zu bewerten was gesagt wurde, sondern auch das Verhalten des Bewerbers, seine Mimik und Gestik einzuordnen, da diese nonverbalen Signale einen großen Teil der Kommunikationsinhalte tragen. Als geeignetes Instrument der Auswertung gilt auch hier wieder ein **standardisiertes Verfahren**, z.B. in Form eines Bewertungsbogens (siehe 5.2).

#### 2.2.5.2 Eignungstests

Ein weiteres Instrument einen geeigneten Bewerber für eine Stelle zu finden sind Tests zur Eignungsdiagnostik. Diese Tests lassen jedoch nur geeignete Ergebnisse zu, wenn sie von erfahrenen Fachkräften angewendet werden.<sup>43</sup> Ist dies nicht der Fall, können Ergebnisse verfälscht werden. Zudem darf ein Eignungstest nur zur Anwendung kommen, wenn die im § 32a BDSG (Bundesdatenschutzgesetz) festgelegten rechtlichen Aspekte eingehalten werden. Dies bedeutet der Test ist dann zulässig, wenn:

- Dem Bewerber Inhalt und Umfang bekannt sind,
- Der Bewerber mit dem Test einverstanden ist und
- Der Test sich nur auf arbeitsplatzrelevante Daten bezieht.

Durch die Zuhilfenahme eines eignungsdiagnostischen Verfahrens lassen sich bei richtiger Anwendung und Auswertung verschiedene Merkmale des Bewerbers, wie z.B. zukünftige Verhaltensweisen, Leistungen oder Stressbewältigungsstrategien erkennen.<sup>44</sup> Besonders unter den Gesichtspunkten Stressfähigkeit und soziale Kompetenzen sind Eignungstests sehr aufschlussreiche Verfahren.

---

<sup>43</sup> Vgl. Olfert, Klaus: „Personalwirtschaft“, 11. Aufl., Friedrich Kiehl Verlag GmbH 2005 S.150.

<sup>44</sup> Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas: „Personalwirtschaftslehre 1“, 7. Aufl., Verlag Paul Haupt 2001, S. 304.

Bei Eignungstests unterscheidet man auf Grund der Differenzierung der möglichen Ergebnisse zwischen:

- **Persönlichkeitstests**, welche Aufschluss über persönliche und charakteristische Merkmale geben sollen,
- **Fähigkeitstests**, welche allgemeine Fähigkeiten wie Intelligenz und spezielle Begabungen verdeutlichen und
- **Assessment-Center**, welche eine Sammlung von Methoden eignungsdiagnostischer Vorgehen darstellen und oft bei großen Unternehmen zum Einsatz kommen, da sie mehrere Tage dauern können und somit sehr kostspielig sind.

Auf Grund der psychologischen Inhalte der Testverfahren und -ergebnisse sollte bei fehlender Erfahrung ein externer Berater hinzugezogen werden, da ein falsch durchgeführter Test eher kontraproduktiv ist.

### 2.3 Rechtliche Besonderheiten der externen Personalbeschaffung

Wie schon im bisherigen Verlauf der Theoretischen Grundlagen angedeutet, gibt es bei der externen Personalbeschaffung durch die Ausschreibung einer Stelle, besonders seitens des Arbeitgebers, eine Vielzahl von rechtlichen Aspekten zu beachten. Hierbei unterscheidet man rechtliche Besonderheiten:

- während des gesamten Prozesses,
- bei der Personalrekrutierung mittels Stellenausschreibung und
- bei der Personalauswahl.

Insbesondere bei Bestehen eines Betriebsrats, welcher in allen Betrieben mit mindestens 5 dauerhaft beschäftigten Arbeitnehmern gewählt werden kann (§1 BetrVG), sind rechtliche Aspekte zu beachten.

Rechtliche Regelungen *während des gesamten Prozesses* unterscheidet man in die individualrechtliche und die kollektivrechtliche Ebene.<sup>45</sup> Auf der individualrechtlichen Ebene gilt generell der Grundsatz *der allgemeinen Vertragsfreiheit*. Dies bedeutet, dass eine Abschluss- Auswahl-, Form- und

---

<sup>45</sup> Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred: „Personalmanagement“, 8.Aufl., Schäfer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, 2007 S. 275.

Inhaltsfreiheit besteht. Besonders die Auswahlfreiheit bei Arbeitsvertragsschlüssen wird aber durch verschiedene rechtliche Regelungen beschränkt um die Beschäftigung von bestimmten Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen zu unterbinden. Zu diesen Regelungen gehören unter anderem:

- *Abschluss- und Beschäftigungsverbote* für Kinder und werdende Mütter (§§ 5, 7 JArbSchG, §§ 3, 4, 6, 8 MuSchG),
- *Gebote* bei Vertragsabschluss mit Behinderten (§ 5 SchbG) und
- *Verbot* der Diskriminierung, vor allem auf Grund des Geschlechts (§ 611a BGB).

Des Weiteren ist auf dieser Ebene zu beachten, dass das Persönlichkeitsrecht des Bewerbers nicht durch das Informationsstreben des Arbeitgebers beschnitten wird. Hierbei unterscheidet man aus diesem Grund zwischen zulässigen und unzulässigen Fragen (siehe 2.2.5.1).

Auf der kollektivrechtlichen Ebene ist darauf zu achten, dass wenn ein Betriebsrat besteht, dieser bei allen allgemeinen Personalangelegenheiten beteiligt wird. So z.B. zu beachten bei:

- Der Personalplanung (§92 BetrVG),
- Richtlinien der Auswahl (§95 BetrVG) oder
- Beurteilung des Auswahlergebnis (§99 BetrVG).

Auch bei der externen Stellenausschreibung ist seitens des Arbeitgebers darauf zu achten, dass diese geschlechtsneutral (§611 b BGB) veröffentlicht wird. Ebenfalls ist darauf zu achten, dass die Stellenausschreibung nur Tatsachen enthält. Sollte dies nicht der Fall sein, d.h., dass der Bewerber auf Grund falscher Angaben getäuscht wird, kann dieser sogar den Ersatz des Vertrauensschadens geltend machen.<sup>46</sup>

Bei der Personalauswahl, insbesondere bei der Analyse des Bewerbungsschreibens, gilt eine Sorgfaltspflicht seitens des Arbeitgebers, was bedeutet, dass die Unterlagen vertraulich behandelt werden müssen.

---

<sup>46</sup> Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred: „Personalmanagement“, 8.Aufl., Schäfer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, 2007 S. 275.



Neben dieser Sorgfaltspflicht gelten bei der Bewerberauswahl vor allem die Regelungen hinsichtlich des Betriebsrats (siehe S. 27). Nach erfolglosem Auswahlverfahren ist der Arbeitgeber verpflichtet die Daten der ungeeigneten Bewerber zu löschen (BDSG). Dies bedeutet, dass Bewerbungsunterlagen zurückgesendet oder vernichtet werden müssen.

## 2.4 Die Bedeutung des Bewerbermanagements für die Unternehmen

Es wird immer deutlicher, dass die Rekrutierung junger Talente und spezialisierter Fachkräfte für die Entwicklung eines Unternehmens von enormer Bedeutung ist, um sich einen Vorteil vor anderen konkurrierenden Unternehmen zu verschaffen. 1997 wurde der daraus resultierende Wettbewerb um diejenigen Bewerber, welche über die von den Unternehmen geforderten Qualifikationen und Fähigkeiten verfügen, erstmals als „*war for talents*“ bezeichnet.<sup>47</sup> Diese etwas martialisch anmutende Bezeichnung beschreibt sehr treffend die Situation in der sich die Unternehmen heute befinden. Anders als Kapital und Produktionsmittel entziehen sich das Know-How und die menschliche Intelligenz im Allgemeinen dem direkten Zugriff durch das Unternehmen. Daraus folgt also, dass ein effektives Bewerbermanagement in unserer heutigen Zeit als Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens gelten kann. Denn es ist in den letzten Jahren ein Wandel von den ursprünglichen, industriellen Firmenorganisationen zu dem erkennbar, was man als Wissensorganisation bezeichnen könnte. Dies ist die Folge der immer wichtiger werdenden Innovationsfähigkeit eines Unternehmens, besonders in der Elektronik- und IT-Branche sowie der Fahrzeug- und Zulieferindustrie verschafft man sich durch Neuerungen einen Vorsprung vor der Konkurrenz. Unternehmen mit einem hohen Innovationsgrad sind in der Regel auch die erfolgreicherer Unternehmen. So gehen laut einer Studie der Unternehmensberatung Horvath & Partner 87% der befragten Führungskräfte davon aus, dass bedeutende Neuerungen nötig sind um die unternehmerischen Ziele in den kommenden 5 Jahren realisieren zu können. 88% der Befragten gehen sogar davon aus, dass noch ein

---

<sup>47</sup> Vgl. [http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War\\_For\\_Talent.pdf](http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War_For_Talent.pdf).

beachtliches Innovationspotenzial in Deutschland vorhanden ist.<sup>48</sup> Dieses Potenzial für das eigene Unternehmen zu rekrutieren ist die Kernaufgabe des Bewerbermanagement. Eine effektive Gestaltung und Durchführung ist aus diesen Gründen von enormer Bedeutung. Ein weiterer Grund für eine effektivere Gestaltung des Bewerbermanagements ist die Reduzierung der Kosten des Rekrutierungsprozesses. Ziel ist es, die Kosten zu minimieren. Einerseits durch eine schnellere Analyse und Auswertung der Bewerbungsunterlagen, andererseits durch ein effizientes Vergleichssystem um den richtigen Bewerber für eine offene Stelle zu finden und somit Leistungsunterschiede so gering wie möglich zu halten.

---

<sup>48</sup> Vgl. <http://www.horvath-partners.com/Studien.141.0.html>.

### 3 Zur Theorie der betrachteten Unternehmen und der Empirie

In diesem Kapitel sollen die Art der betrachteten Unternehmen und die wissenschaftliche Methodik der empirischen Untersuchung näher erklärt werden.

#### 3.1 Die Bedeutung Mittelständischer Unternehmen in Sachsen

Eines der meistverwendeten Schlagwörter der Wirtschaftspolitik ist der Begriff des **Mittelstands**. Dennoch gibt es für Mittelständige Unternehmen keine rechtliche oder allgemein definierte Erklärung. Trotz dieser Umstände wird versucht den Mittelstand von großen Unternehmen und Konzernen abzugrenzen, was sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht geschieht. In Deutschland wird die Abgrenzung vom **Institut für Mittelstandsforschung** (IfM) als allgemein gültig betrachtet. Nach dieser Theorie gelten Unternehmen quantitativ betrachtet als Mittelstand, wenn sie:<sup>49</sup>

- Weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigen,
- Einen Jahresumsatz von weniger als 50 Mio. € erwirtschaften.

Zudem wird qualitativ vorausgesetzt, dass:

- Einheit von Eigentum, Haftung und Führung,
- Konzernunabhängigkeit der Unternehmen und
- Weitgehende Verantwortlichkeit des Inhabers für alle unternehmensrelevanten Entscheidungen besteht.

Anhand dieser Abgrenzung lässt sich erkennen, dass es sich bei dem Begriff Mittelstand um einen Oberbegriff für *kleine und mittlere Unternehmen (KMU)* handelt.<sup>50</sup>

- Kleine Unternehmen: weniger als 10 Beschäftigte, weniger als 1 Mio. € Umsatz/Jahr
- Mittlere Unternehmen: weniger als 500 Beschäftigte, weniger als 50 Mio. € Umsatz/Jahr

---

<sup>49</sup> Vgl. <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Mittelstand/mittelstandspolitik.html>.

<sup>50</sup> Vgl. <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89>.

Betrachtet man die Unternehmen gemäß dieser Abgrenzung wird deutlich, dass sie einen Großteil der Gesamtwirtschaft ausmachen. 99,7% aller in Deutschland ansässigen Unternehmen zählen demnach zum Mittelstand. Diese Unternehmen bieten 61% der sozialversicherten Beschäftigten einen Arbeitsplatz und erwirtschaften 38% der steuerpflichtigen Umsätze in Deutschland.<sup>51</sup>

Betrachtet man nun den Wirtschaftsraum Sachsen so erkennt man, dass der Mittelstand hier sogar noch bedeutendere Formen für das Gesamtwirtschaftsvolumen annimmt als im bundesdeutschen Durchschnitt. Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung und das Wachstum der Unternehmen des Mittelstands. Sie vergleicht die Entwicklung in Sachsen mit der des gesamtdeutschen Durchschnitts prozentual:

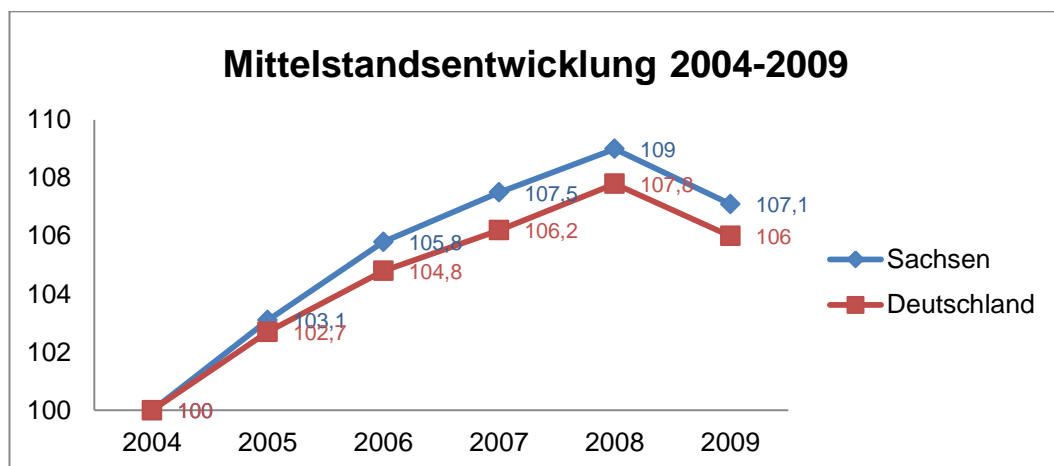


Abb. 2: Unternehmensentwicklung im Mittelstand 2004-2009 in %, IfM

Aus der Abbildung wird deutlich, dass die Anzahl der mittelständischen Unternehmen in Sachsen schneller wächst als im bundesdeutschen Durchschnitt. Im Jahr 2008 zählten 143.300 der sächsischen Unternehmen zum Mittelstand - dies entspricht einem Anteil von 99,9% aller Unternehmen des Freistaates.<sup>52</sup> Sie erwirtschaften etwa 67% der Gesamtumsätze und die Beschäftigungszahl der steuerpflichtigen Arbeitnehmer liegt bei 66,3%.<sup>53</sup> Die Unternehmen des sächsischen Mittelstandes lassen sich zudem nach Branchen unterteilen. Dies lässt

<sup>51</sup> Vgl. <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Mittelstand/mittelstandspolitik.html>.

<sup>52</sup> Vgl. Mittelstandsbericht des Freistaates Sachsen 2010 S. 10.

<sup>53</sup> Vgl. Mittelstandsbericht des Freistaates Sachsen 2008 S.108 f.

sich anhand der Folgenden Abbildung deutlich erkennen. Sie zeigt den prozentualen Anteil der Unternehmen nach Wirtschaftszweig an der Gesamtanzahl der Unternehmen und vergleicht die sächsische mit der gesamtdeutschen Branchenverteilung:

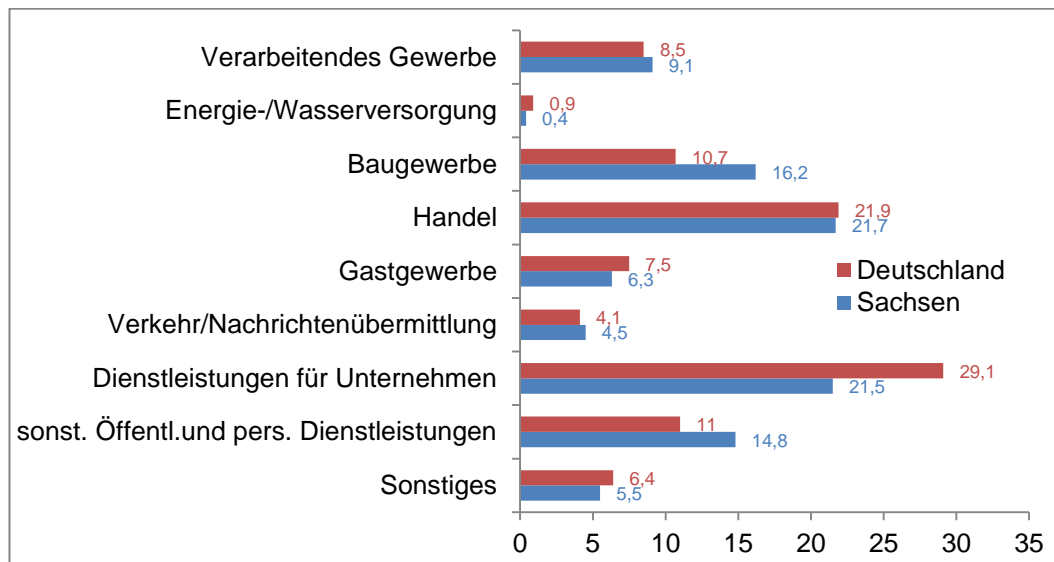


Abb. 3: Anteil der Wirtschaftszweige am Gesamtanteil der Unternehmen in %, IfM

Die Abbildung 3 zeigt deutlich, dass in Sachsen besonders Unternehmen des Baugewerbes und der privaten Dienstleistungen überdurchschnittlich vertreten sind und die Dienstleistungen für Unternehmen einen eher geringeren Anteil im bundesdeutschen Vergleich einnehmen. Die Entwicklung seit 1989 zeigt dennoch, dass sich die Branchenverteilung Sachsens an die Gesamtdeutschlands annähert.<sup>54</sup>

### 3.2 Die Empirischen Untersuchungsmethoden

Als Empirie bezeichnet man in der Wissenschaft eine durch Untersuchung generierte Sammlung von Informationen. Sie umfasst eine Vielzahl von Untersuchungsmethoden, welche je nach Art der gewünschten Informationen zum Einsatz kommen. Die wichtigsten Formen werden in folgender Tabelle zusammengefasst und beschrieben. Dabei handelt es sich im Allgemeinen um 5 Methoden, welche sich in der

<sup>54</sup> Vgl. Mittelstandsbericht des Freistaates Sachsen 2010 S.27.

betriebswissenschaftlichen Arbeit als wesentliche Formen der Empirie herauskristallisiert haben:<sup>55</sup>

Methoden	Inhalt	Formen	Ziel
Beobachtung	Betrachtung von Geschehnissen, Prozessen und Handlungsabläufen in best. Situationen	Teilnehmend, nicht teilnehmend, offen, verdeckt	Beschreibung der Wirklichkeit zu einem Zeitpunkt
Experiment	Betrachtung einer künstlichen Versuchsanordnung und Bewertung der Versuchsteilnehmer und deren Reaktion	Labor-experiment, Feldexperiment	Überprüfung einer Hypothese bei Ausschluss von Störfaktoren
Inhalts-analyse	Bewertung von Texten, Bildern oder Gesprächen	Einzelanalyse, Gruppen-diskussionen	Statistischer Vergleich, Trendmuster
Befragung	Informations-generierung durch gezielte, analysierbare Fragestellungen	Persönlich, Telefonisch, Online-Befragung	Infos über Meinungen, Einstellung, Wissen, Verhalten der Menschen
Soziometrie	Betrachtung und Befragung einer Personengruppe nach Beziehungen untereinander	Soziomatrix, Soziogramm	Einordnung der Personen mit Hilfe von Kennzahlen in Führer, Mitglied oder Außenseiter

Tabelle 6: Übersicht der empirischen Untersuchungsmethoden

Für die Untersuchung des Bewerbermanagements ist es besonders notwendig eine Vielzahl von Unternehmen zu erreichen, um eine repräsentative Anzahl an Ergebnissen gewährleisten zu können. Auf Grund dieser Tatsache hat sich die Befragung als bevorzugte Methode herausgestellt. Welche Form der Befragung man hierbei wählt hängt nun davon ab, was man untersuchen möchte. Da in dieser Arbeit u.a. die Qualität und Bedeutung des Bewerbermanagements in mittelständigen Unternehmen untersucht werden soll, ist es notwendig eine relativ hohe

<sup>55</sup> Vgl. Atteslander, Peter: „Methoden der empirischen Sozialforschung“ 12. Aufl., Erich Schmidt, Berlin 2008 S. 136 ff.

Anzahl von Unternehmen zu befragen. Die dafür geeignetste Form ist die Online-Befragung. Diese bietet gegenüber anderen Methoden den Vorteil, dass:

- Eine Vielzahl von Personen innerhalb eines bestimmten Zeitraums befragt werden kann,
- Ein standardisierter Fragebogen angewendet werden kann und
- Eine statistische Auswertung schnell und übersichtlich erfolgen kann.

Andere Formen, z.B. das Interview, sind zu zeitaufwendig um bei diesem Sachverhalt Anwendung zu finden und erschweren auf Grund der Vielzahl von Unterlagen die Auswertung der Ergebnisse.

Die Auswertung einer Online-Befragung bedingt einen relativ hohen Rücklauf der Teilnehmer um eine statistische Auswertung der Ergebnisse und eine Aussage zum Ist-Zustand zu ermöglichen. Da ein direkter Einfluss auf die Teilnehmer unmöglich ist, sollte man bei der Erarbeitung einer solchen Umfrage verschiedene Dinge beachten:

- Das Anschreiben, in diesem Fall die E-Mail, sollte direkt an die verantwortliche Stelle, hier die Personalabteilung, gesendet werden.
- Mögliche Fragen wie die Art und der Zweck der Ergebnisauswertung oder Fragen zur Anonymität sollten vorab geklärt werden.
- Der Fragebogen sollte so gestaltet sein, dass eine Beantwortung den eigentlichen Arbeitsablauf der Teilnehmer nicht zu lang unterbricht.

Beachtet man diese Punkte bei der Erstellung einer Umfrage ist ein hoher Rücklauf zu erwarten, was wiederum eine Aussage über die untersuchte Problematik ermöglicht.

## **4 Die empirische Untersuchung**

In diesem Kapitel soll die empirische Untersuchung erarbeitet werden. Ziel ist es, eine Online Befragung durchzuführen, mittels welcher Aussagen zur Qualität des Bewerbermanagements der befragten Unternehmen getroffen werden können. Es soll also die hypothetische Behauptung bewiesen werden, dass eine Verbesserung des Bewerbermanagement innerhalb der befragten Zielgruppe möglich und unter Betrachtung der Entwicklung des Arbeitsmarktes notwendig ist.

### **4.1 Parameter für die Qualität des Bewerbermanagements**

Um das Bewerbermanagement in Unternehmen untersuchen zu können, ist es im ersten Schritt notwendig bestimmte Parameter zu erarbeiten, welche durch ihre Ausprägung eine qualitative (i.S. von inhaltlich wertvoll) und effiziente (i.S. von schnell und zu möglichst geringen Kosten) Arbeitsweise beschreiben. Diese Parameter sowie deren Ausprägung in den betrachteten Unternehmen sollen im weiteren Verlauf der Arbeit empirisch untersucht werden.

#### **4.1.1 Form und Platzierung der Stellenausschreibung**

Wie schon im vorherigen Verlauf der Arbeit beschrieben, ist die Stellenausschreibung als erster Schritt und Filter des Bewerbermanagements zu betrachten. Obwohl die Erstellung einer solchen Ausschreibung im Allgemeinen festen, theoretischen Grundlagen unterliegt (siehe 2.2.3) , welche weithin bekannt sind, kommt es dennoch häufig zu Fehlern bei der Erstellung. Diese Fehler können dazu führen, dass sich Personen auf die Stelle bewerben, obwohl sie im Hinblick auf das Anforderungsprofil als ungeeignet gelten. Dies führt zu einem Mehraufwand im weiteren Verlauf des Auswertungsprozesses, was wiederum zu einem Anstieg der Kosten für das Bewerbermanagement führen kann. Ziel der Stellenausschreibung ist demnach nicht nur die Bekanntgabe, dass im Unternehmen eine freie Stelle existiert. Sie sollte vielmehr ein erstes Instrument zur Auswahl der Bewerber darstellen.



Fehler bei der Stellenausschreibung entstehen oftmals, weil die Kosten der Inserierung möglichst gering gehalten werden sollen. Dazu können gehören:

- Unübersichtlichkeit durch zu enge Gestaltung des Textes,
- Fehlerhafte und ungenaue Formulierung - Wir sind/ Wir suchen,
- Ungenaue Beschreibung der Stellenanforderungen und
- Falsche Wahl der Medien für die Ausschreibung.

#### 4.1.2 Zeitliche Aspekte des Bewerbermanagements

Ein weiterer Parameter, den es zu untersuchen gilt, ist der zeitliche Aspekt der Bewerbungsauswertung. Hierbei ist zu beachten, dass man Effektivität nicht mit einer möglichst geringen Zeitdauer gleichsetzt. Vielmehr lässt sich bei genauer Betrachtung des Sachverhalts erkennen, dass bei der Dauer als Effizienzparameter ein *optimaler Zeitwert* angestrebt werden sollte, welcher sich je nach Erfahrung des Personalreferenten verschieben kann. Grund dafür ist, dass eine zu hohe Dauer zu einem Kostenanstieg der Auswertung führt, eine zu kurze Dauer jedoch zu einer Minderung der Ergebnisqualität führen kann. Man kann also sagen, dass es sich bei den betriebswirtschaftlichen Zielen der Kostensenkung und der Qualitätssteigerung um konkurrierende Ziele handelt. Dies lässt sich besonders gut erkennen, wenn man die zeitabhängige Ausprägung der Ziele grafisch darstellt.

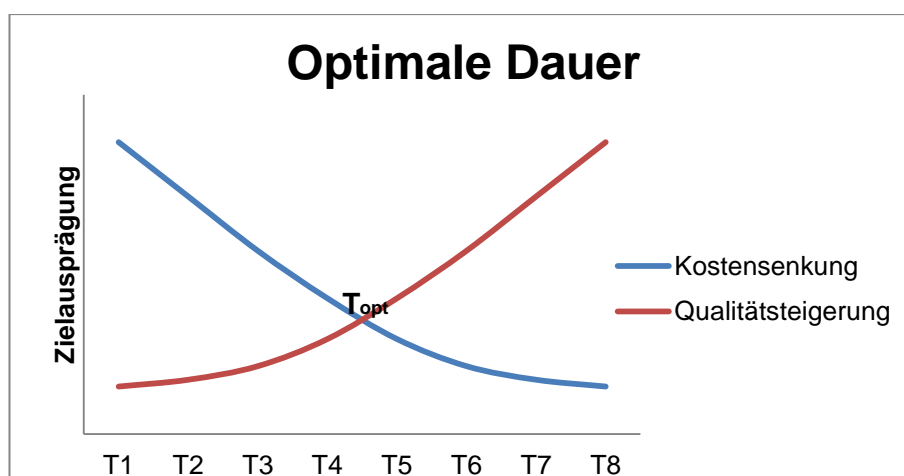


Abbildung 4: Darstellung der optimalen Dauer des Bewerbermanagement.

Die grafische Darstellung zeigt deutlich, wie sich die Zielausprägungen in Abhängigkeit von der Dauer des Auswertungsprozess verändern. Man kann also sagen, dass die optimale Dauer der Bewerbungsauswertung ( $T_{opt}$ ) beim Schnittpunkt der beiden Kurven liegt. Man sollte als Personalreferent also beachten, dass:

- Bei einer zu langen Dauer zwar die Qualität der Auswertung sehr hoch ist aber auch die Kosten sehr stark steigen und
- Bei einer zu kurzen Dauer die Kosten sehr niedrig sind aber auch die Qualität der Auswertung sehr niedrig ist.

Ergebnis sollte also sein, einen ausgewogenen Mittelwert zu finden, sodass weder Qualität noch Kosteneffizienz unter der Dauer der Bewerbungsauswertung leiden.

#### 4.1.3 Informationsgehalt der Auswertungsunterlagen

Ein weiterer Parameter für die Effizienz des Bewerbermanagement ist die Wahl einer geeigneten Auswertungsmöglichkeit des Bewerbungsschreibens, um eine schnelle Bewerbervorauswahl gewährleisten zu können. Hierbei hat ein Unternehmen mehrere Möglichkeiten zur Auswahl, welche sich mehr oder weniger eignen. Dazu gehören:

- Softwarelösungen für personalwirtschaftliche Aufgaben,
- Ein unternehmensinterner, standardisierter Bewertungsbogen für Bewerber oder
- Formlose Bewertungen der einzelnen Bewerbungen

*Softwarelösungen* für die Rekrutierung von Bewerbern zu verwenden erscheint anfangs als besonders vorteilhaft. Sie werden den Unternehmen in einer Vielzahl im Internet und von Softwareentwicklern angeboten. Ein Vorteil ist die direkte Bewertung der Eingaben und die Speicherung in einer dafür vorgesehenen Datenbank. Hingegen dieser Vorteile gibt es für Unternehmen des Mittelstands dennoch einen besonders schwerwiegenden Nachteil: die hohen Kosten. Softwareprogramme für die Personalwirtschaft kosten laut Entwicklerangaben ca. 10.000€. Hinzu

kommen Folgekosten von etwa 50% (5.000€) für die Installation, Datenübernahme und Schulungen sowie Wartungskosten in Höhe von 20% der Lizenzkosten (2.000€) pro Jahr.<sup>56</sup> Dies bedeutet eine Belastung von 15.000€ für das Unternehmen nur für die Programmeinführung sowie Folgekosten von 2.000€/Jahr. Es verdeutlicht, dass Softwarelösungen eher in großen Unternehmen zur Anwendung kommen. Für Unternehmen des Mittelstands sind sie aus Kostengründen weitestgehend ungeeignet.

Eine weitere Möglichkeit ist eine *freie, formlose Auswertung* der Bewerbungen. Diese Form ist besonders in kleinen Unternehmen weit verbreitet, da sich die Anzahl der Bewerbungen auf eine Stellenausschreibung in Grenzen hält und es sich bei diesen Unternehmen oft um Handwerksunternehmen handelt bei denen Schul- und Abschlussnoten eine eher geringere Bedeutung einnehmen. Bei diesen Unternehmen erfolgt eine Auswahl oftmals durch die Auswertung der Probearbeit.

Bei mittleren Unternehmen mit einer höheren Anzahl von Mitarbeitern erweist sich diese Auswertungsart theoretisch als eher nachteilhaft, da mit einer höheren Anzahl von Bewerbern zu rechnen ist, welche zudem oftmals hochqualifizierte Anforderungen erfüllen müssen. Bei diesen Stellen ist eine formlose Auswertung der Bewerbungen nicht anzuwenden, da eine Auswertung und ein genauer Vergleich der Bewerber nur schwer und ab einer bestimmten Anzahl nahezu unmöglich erscheint.

Ein für mittelständige Unternehmen geeignetes Instrument, um möglichst genaue Informationen zu den Bewerbern zu erhalten und nach der Bearbeitung der Unterlagen diese auswerten und vergleichen zu können, ist ein standardisierter **Bewertungsbogen für Bewerber**. Dieser sollte einen Umfang von 5-7 Seiten nicht überschreiten um eine Übersichtlichkeit auch nach Ende des Bewerbungsprozesses zu gewährleisten.

---

<sup>56</sup> Vgl. [www.competence-site.de/hr-software/answer-Felser-HR-Software-Kosten-konkrete-Berechnung](http://www.competence-site.de/hr-software/answer-Felser-HR-Software-Kosten-konkrete-Berechnung).

Vorteile eines solchen Bewertungsbogens sind z.B.:

- Bewerbungsschreiben und Einstellungsinterview können getrennt bewertet werden.
- Als Personalreferent hat man die Möglichkeit, den verschiedenen Anforderungsmerkmalen eine Wertigkeit zuzuordnen, was einen direkten Vergleich der Bewerber ermöglicht.
- Die Auswertung der Stärken und Schwächen und deren Wertigkeiten kann dem Personalreferent eine Handlungsempfehlung geben.
- Der Bewertungsbogen ist für spätere Zwecke archivierbar. Dies hat den Vorteil, dass er (falls nötig) bei späteren Ausschreibungen erneut verwendet werden kann ohne das Bewerbungsschreiben im Unternehmen archivieren zu müssen.

Wie so ein Bewertungsbogen aussehen kann und welche Informationen er beinhalten sollte wird in 5.2 als Ergebnis der empirischen Studie dargestellt.

#### 4.1.4 Vergleichbarkeit der Bewerber

Ein weiterer Erfolgsparameter für das Bewerbermanagement ist die *Vergleichbarkeit* der einzelnen Bewerber. Dies bedeutet, dass eine inhaltliche Auswertung der Unterlagen im besten Fall einer Einordnung der Leistung in eine unternehmensspezifische Bewertungsskala entspricht, welche durch ihre Gestaltung und Auswertungsmöglichkeit dem Personalreferent eine Handlungsempfehlung geben sollte. Denkbar hierbei wären bei der Bewerbervorauswahl die Empfehlungen *ungeeignet*, *bedingt geeignet-unter Vorbehalt zum Interview einladen* und *geeignet-zum Interview einladen*. Um eine gute Vergleichbarkeit zu gewährleisten, sollte die Empfehlung anhand eines festen Wertes geschehen. Dies hat den Vorteil, dass der Personalreferent nicht alle Werte der einzelnen Auswertungsrubriken der Bewerber einzeln vergleichen muss um eine objektive Entscheidung treffen zu können. Eine gute und schnelle Vergleichbarkeit der Unterlagen führt zu einer Verkürzung der Dauer der Bewertung und somit einerseits zu einer Kostenreduzierung des

eigentlichen Prozess, was wiederum ein Parameter für betriebswirtschaftliche Effizienz ist, andererseits erhöht eine kürzere Dauer die Erfolgchancen für das Unternehmen auf dem Bewerbermarkt.

#### 4.1.5 Gestaltung und Auswertung der Bewerberendauswahl

Nach der Auswertung des Bewerbungsschreibens, welches eine Vorauswahl der Bewerber ermöglicht hat, folgt nun das Einstellungsinterview als Instrument der Bewerberendauswahl. Dabei hat der Personalreferent mehrere Gestaltungsvarianten zur Auswahl (siehe 2.2.5.1). Hierbei ist es besonders vorteilhaft, einerseits eine objektive Bewertung garantieren und andererseits soziale Stärken und Schwächen analysieren zu können. Um dies zu gewährleisten, wäre es u.a. möglich, das Einstellungsinterview mit Eignungstests bzw. Fallstudien zu vervollständigen, welche in Gruppen oder mit einzelnen Bewerbern durchgeführt werden. Dies lässt Schlüsse auf die sozialen Fähigkeiten und Beziehungen zu und bildet mit der Auswertung der Einstellungsgespräche eine Einheit, welche eine gute Bewertung der Bewerber ermöglicht. Dies wiederum bildet die Grundlage des Erfolgsparameters der Gestaltung der Bewerberendauswahl. Welche Ausprägungen der Bewerberendauswahl in der Praxis zur Anwendung kommen, soll in der empirischen Studie untersucht werden.

#### 4.1.6 Kommunikation zwischen Unternehmen und Bewerbern

Ein weiterer wichtiger Aspekt für den Erfolg des Bewerbermanagement ist die Kommunikation zwischen Unternehmen und Bewerbern. Kommunikation in diesem Sinne bedeutet, die Bewerber über den Stand des Bewerbungsprozesses zu informieren. Eine Information sollte hierbei unverzüglich geschehen, wenn:

- Der Bewerber nach Auswertung des Bewerbungsschreibens zum Einstellungsinterview eingeladen werden soll,
- Der Bewerber nach positiven Verlauf des Einstellungsinterviews zum Eignungstest eingeladen werden soll und

- Der Bewerber angenommen, definitiv abgelehnt oder vorerst abgelehnt und seine Bewerbung für spätere Zwecke archiviert werden soll wobei darauf geachtet werden sollte, dass diese speziellen Informationen erst nach Beendigung des Bewerbungsprozesses geschehen um auch bei Nichteignung eine Schamfrist zu gewährleisten.

Eine gute und zeitnahe Kommunikation hat für das Unternehmen mehrere Vorteile. Hierbei lässt sich feststellen, dass ein schneller Informationsaustausch einen effizienteren Bewerbermanagementprozess gewährleistet und außerdem das Image des Unternehmens bei anderen potenziellen Bewerbern steigert.

#### 4.2 Definition der für die Studie betrachteten Zielgruppe

Um die Ergebnisse der empirischen Studie nicht zu stark verallgemeinern zu müssen und eine repräsentative Auswertung zu ermöglichen, ist es wichtig, die Zielgruppe der betrachteten Unternehmen sowie des beschriebenen Bewerberkreises einzugrenzen. Der Bewerberkreis sollte demnach aus Personen bestehen, welche einen **hochqualifizierten Bildungsstand** erreicht haben (Universitäts-/Hochschulabschluss), da hier auf Grund der demografischen Entwicklung in Zukunft die größten Engpässe auftreten werden. Des Weiteren sollen möglichst nur Stellen für **Wirtschaftswissenschaftler** betrachtet werden, sodass die Erarbeitung eines Bewerberbewertungsbogens in möglichst genauer Form durchführbar ist. Um den Prozess des Bewerbermanagements untersuchen zu können ist es zugleich notwendig, Unternehmen zu befragen, welche auf Grund der Anzahl und der gewünschten Qualifikationen der Bewerber ein aktives Bewerbermanagement durchführen müssen. Die Befragten Unternehmen sollten demnach:

- Stellen ausschreiben, welche mit *hochqualifizierten* Bewerbern besetzt werden sollen und
- Eine relativ *hohe Anzahl* von Bewerbungen auswerten müssen um den Prozess des Bewerbermanagements notwendig zu machen.

Da dies in den meisten Fällen weniger auf kleine Unternehmen zutrifft, werden bei der Befragung nur **mittlere Unternehmen** (siehe 3.1) betrachtet. Des Weiteren sollen nur Stellen betrachtet werden, welche vom Unternehmen **extern besetzt werden** sollen und nicht etwa durch interne Personalentwicklung oder durch die Empfehlung eines Personalvermittlers. Weiterhin soll eine geografische Abgrenzung der Unternehmen erfolgen um eine Aussage zu einem bestimmten Wirtschaftsraum zu ermöglichen. Folglich werden bei der durchgeführten Befragung nur Unternehmen betrachtet, welche sich **im Freistaat Sachsen** niedergelassen haben.

#### 4.3 Konstruktion des Fragebogens

In den folgenden Schritten soll der Fragebogen erarbeitet werden, welcher die Grundlage für die Online-Befragung darstellt.

##### 4.3.1 Struktur und Inhalt des Fragebogens

Durch die Online-Befragung sollen 2 verschiedene Aspekte des Bewerbermanagements untersucht werden. Aus diesem Grund ist sie auch in 2 verschiedene Fragenkomplexe untergliedert:

Im **Fragenkomplex A** werden die Qualität und die eigene Einschätzung der Bedeutung des Bewerbermanagements in den einzelnen Unternehmen untersucht. Dies erfolgt einerseits auf der Grundlage der *Parameter für die Qualität und Effizienz des Bewerbermanagements* (siehe 4.1.1 - 4.1.6) und andererseits durch Fragen zur Selbsteinschätzung der Unternehmen im Hinblick auf die Stellung des Bewerbermanagements innerhalb des betriebswirtschaftlichen Systems.

Im **Fragenkomplex B** werden dann Fragen zur Relevanz der für die Bewertung der Bewerber betrachteten Bestandteile, Fähigkeiten sowie Leistungen erarbeitet. Hierbei wird zwischen Bewerbervor- und Bewerberendauswahl unterschieden um eine Handlungsempfehlung in Form eines geeigneten Bewertungsinstruments als Leitfaden des Bewerbermanagements gestalten zu können. Das Ziel dieses Fragenkomplex ist also die Erarbeitung einer Bewertungsskala, welche

dem Anwender die Möglichkeit bieten soll, eine schnelle, objektive und qualitativ hochwertige Entscheidung für die Besetzung einer Stelle mit einem externen Bewerber vornehmen zu können.

#### 4.3.1.1 Komplex A: Fragen zur Qualität des Bewerbermanagements

Als Grundlage dieser Fragen gelten die Selbsteinschätzung der Personalverantwortlichen sowie deren Informationen zum Ist-Zustands in den Unternehmen bezüglich der im Vorfeld erarbeiteten Erfolgsparameter des Bewerbermanagements. Die Beantwortung der Fragen soll hierbei nicht in Textform sondern durch die Einordnung des Status Quo in eine Bewertungsskala erfolgen, welche den Wert bzw. die Ausprägung der durch die Fragen untersuchten Eigenschaften der Qualitätsparameter widerspiegelt. Das Ziel dieser Bewertung soll die statistische Auswertung und der Vergleich zwischen den befragten Unternehmen im betrachteten Wirtschaftsraum sein, was wiederum die Erarbeitung eines Soll-Zustands und somit einer Handlungsempfehlung zulässt. Der Fragenkomplex A beinhaltet demnach folgende 14 Fragen und Auswahlmöglichkeiten:

**A1. Wie viele Beschäftigte zählt ihr Unternehmen insgesamt (ohne Zeitarbeitskräfte)?** (optional)

Möglichst genaue Angabe der Beschäftigtenanzahl.

**A2. Wie viele offene Stellen müssen in Ihrem Unternehmen, im Hinblick auf die betrachtete Zielgruppe, jährlich (im Durchschnitt) besetzt werden?** (optional)

Die Beantwortung soll mittels ca.-Angabe für die zielgruppenspezifische Anzahl der offenen Stellen/Jahr erfolgen.

**A3. Welche/-n Beschaffungsweg/-e nutzen Sie hierbei für die Suche nach geeigneten Bewerbern?**

- Interne Beschaffung
- Externe Beschaffung

Einstufung der Antworten: 5-stufig (nie-sehr häufig)



**A4. Welche Formen der externen Beschaffung nutzen Sie in ihrem Unternehmen?**

- Private Arbeitsvermittlung
- Öffentliche Arbeitsvermittlung
- Personalberater
- Externe Stellenanzeige

Einstufung der Antworten: 5-stufig (nie-sehr häufig).

**A5. Welche Medien nutzen Sie zur externen Veröffentlichung der Stellenausschreibung?**

Auswahlmöglichkeiten (Mehrfachnennung) zur Beantwortung sind hierbei:

- regionale Tageszeitschriften
- überregionale Tageszeitschriften
- Fachzeitschriften
- Unternehmenshomepage
- Online- Jobbörsen
- Soziale Netzwerke
- Sonstiges (eigene Angaben)

**A6. Welche gestalterischen Mittel nutzen Sie bei der Stellenausschreibung um auf die Stelle und Ihr Unternehmen aufmerksam zu machen?**

Die Auswahlmöglichkeiten (Mehrfachnennung) entsprechen wie in 2.2.3 beschrieben den Gestaltungsmitteln:

- Hervorhebung der Schlagworte
- das Einfügen von Textblöcken
- die Schaffung von Weißraum zur besseren Übersichtlichkeit
- das Einfügen des Firmenlogos in die Anzeige
- das Verwenden einer speziellen Schriftgröße
- die Nutzung eines Copyright-Designs
- Sonstiges (eigene Angabe)

***A7. Wie detailliert fließt bei den Stellenausschreibungen das Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle ein?***

Die Einstufung dieser Frage erfolgt 5-stufig in 20%-Schritten.

***A8. Wie viele Bewerbungen erreichen Ihr Unternehmen (im Durchschnitt) pro ausgeschriebene Stelle?***

Die Beantwortung soll mittels möglichst genauer Durchschnittsangabe geschehen.

***A9. Welche Mittel und Methoden nutzen Sie für die Einordnung der Bewerber sowie deren Fähigkeiten und Leistungen?***

Die befragte Person soll eine Auswahl aus folgenden Möglichkeiten vornehmen:

- Software-Lösung der Personalwirtschaft
- standardisierter Bewerberbewertungsbogen
- formlosen „Frei-Hand-Bewertung“ der Bewerber
- Sonstiges (eigene Angaben)

***A10. In welcher Form erfolgt das Einstellungsinterview in Ihrem Unternehmen?***

Auswahloptionen zu dieser Frage sind:

- Einzelgespräch
- Gruppeninterview (mehrere Bewerber gleichzeitig)
- Juryinterview (mehrere Interviewer)
- Sonstiges (eigene Angaben)

**A11. Wie schätzen Sie die Kommunikation zwischen Ihrem Unternehmen und den Bewerbern ein?**

Die Einschätzung soll 5-stufig (sehr gut-sehr schlecht) erfolgen.

**A12. Bei welchem Stand des Bewerberauswahlverfahrens informieren Sie die Bewerber, welche für die Stelle ungeeignet sind?**

Gewählt werden können eine oder mehrere der folgenden Möglichkeiten:

- Direkt nach Bekanntwerden der Nichteignung
- Nach Ablauf einer 2-Wochenfrist nach Bekanntwerden
- Nach Beendigung des Auswahlverfahrens – zeitgleich mit der Zusage für den/die geeigneten Bewerber
- Sonstiges (eigene Angaben)

**A13. Welche Bedeutung schreiben Sie einem effektiven Bewerbermanagement im Hinblick auf den Unternehmenserfolg zu?**

Die Beantwortung erfolgt mittels 5-stufiger Einordnung von „sehr gering“ bis 5 für „sehr hohe Bedeutung“.

**A14. Wie hoch sind die Kosten des Bewerbermanagements in Ihrem Unternehmen gemessen am späteren Gehalt des Stelleninhabers?**

(optional)

Die Beantwortung soll mittels Eingabe des Faktors erfolgen. 1 für ein Monatsgehalt, 2 für zwei Monatsgehälter usw.

**4.3.1.2 Komplex B: Fragen zur Relevanz der Bewerbungsbestandteile und der Bewerbereigenschaften**

Dieser Fragenkomplex soll die Relevanz der für die Bewerberauswahl vorrangigen Bewerbungsbestandteile herausfiltern. Das Ziel dieser Fragen ist es eine Bewertungsskala zu entwickeln, welche dazu dienen soll, aus der inhaltlichen Analyse des Bewerbungsanschreibens sowie des Einstellungsgesprächs eine Bewertung in Form eines Punktesystems zu entwickeln. Dies ermöglicht dem Personalreferenten eine objektive

Bewerberauswahl und somit ein schnelles und sehr genaues Ergebnis des Auswahlverfahrens. Als Hauptziel und Handlungsempfehlung dieser Einschätzungen aus Unternehmenssicht soll ein *Bewertungsbogen* für Bewerber entwickelt werden. Dieser Fragenkomplex besteht aus folgenden 11 Fragen:

***B1. Beurteilen Sie bitte die Relevanz der folgend genannten Bewerbungsbestandteile hinsichtlich der Entscheidungsfindung bei der Bewerbervorauswahl in ihrem Unternehmen!***

Bei dieser Frage soll jedes der Bewerbungsbestandteile im Hinblick auf dessen Bedeutung in der Bewerbervorauswahl bewertet werden. Die Einstufung soll von 1 für „sehr unwichtig“ bis 5 für „sehr wichtig“ vorgenommen werden und umfasst die Bewerbungsbestandteile:

- Das Anschreiben
- Das Bewerbungsfoto
- Den Lebenslauf
- Schulzeugnisse
- Hochschulzeugnisse
- Arbeitszeugnisse

*Die nun folgenden Fragen (B2-B6) werden in gleicher Form und Bewertungsart gestellt. Die Bewertung soll gemäß der Frage **B1** erfolgen. D.h. sie entspricht einer Einstufung von „sehr unwichtig“ bis „sehr wichtig“ (5-stufig) für die nachfolgend genannten Analysemöglichkeiten.*

***Auf welche Aspekte achten Sie dabei besonders bei der Analyse...***

***B2. ...der Gestaltung des Anschreibens?***

- Übersichtlichkeit
- Ausdruck
- Satzbau
- Satzverbindungen
- Wortumfang
- Kreativität

### ***B3. ...des Inhalts des Anschreibens?***

- Grund der Bewerbung
- Übereinstimmung mit der Stellenanzeige (Schlüsselreize)
- Individualität (Motivation speziell für dieses Unternehmen)
- Selbsteinordnung in bisheriges Unternehmen
- Verfügbarkeit (ist Bewerber frei oder noch angestellt)

### ***B4. ...des Bewerbungsfotos?***

- Form und Farbe
- Qualität
- Aktualität/Herstellungsdatum
- Angemessener Kleidungsstil
- Besondere äußerliche Merkmale (z.B. Brille)

### ***B5. ...des Lebenslaufs?***

- Persönliche Angaben
- Schulische Ausbildung
- Beruflicher Werdegang
- Besondere Fähigkeiten (z.B. EDV- Kenntnisse)
- Fremdsprachenwissen
- Fortbildung
- Soft Skills (Hobbies/Vereinszugehörigkeit)
- Lückenlosigkeit

### ***B6. ...des beruflichen Werdegangs?***

- Die Zeitfolge (Anzahl der Stellenwechsel)
- Die Positionsfolge (Trend des Aufstiegs bzw. Abstiegs)
- Branchenanalyse

**B7. In welcher Form untersuchen Sie die Schul- bzw. Hochschulzeugnisse?** (Mehrfachauswahl)

Auswahlmöglichkeiten sind:

- Beurteilung aller Noten für sich
- Beurteilung von Notengruppen
- Beurteilung der Schwerpunkte
- Beurteilung der Endnote
- Sonstiges (eigene Angabe)

**B8. Welche Art der Fragestellungen bevorzugen Sie um während des Einstellungsgesprächs wichtige Informationen über den Bewerber zu erhalten?** (Mehrfachauswahl)

Möglichkeiten zur Beantwortung dieser Frage sind:

- Strukturierte Fragen (standardisierte Fragestellungen, welche jedem Bewerber in gleicher Form gestellt werden)
- Halbstrukturierte Fragen (Leitfragen sind vorgegeben, zusätzliche Fragen werden spontan gestellt)
- Freies Interview (die Fragen unterstellen keiner Vorgabe)
- Sonstiges (eigene Angabe)

**B9. Wie vergleichen Sie die Ergebnisse der Einstellungsgespräche der einzelnen Bewerber?** (Mehrfachauswahl)

Möglichkeiten zur Beantwortung dieser Frage sind:

- Bewertungsformular
- Auf Grund von Erfahrung
- Softwarelösung
- Sonstiges (eigene Angabe)

**B10. Welche Informationen erfragen Sie im Einstellungsgespräch?**

(Mehrfachauswahl)

- Kontrolle der Aussagen des Bewerbungsschreibens
- Das Wissen des Bewerbers über das Unternehmen
- Zukunftspläne des Bewerbers im Hinblick Arbeit
- Grund für den Unternehmens-/Stellenwechsel
- Fachliches Know-How
- Gehaltsvorstellungen
- Sonstiges (eigene Angabe)

**B11. Welche zusätzlichen Bewertungsmöglichkeiten nutzen Sie neben dem Einstellungsinterview für die Bewerberendauswahl?**

Auswahlmöglichkeiten sind:

- Keine
- Persönlichkeitstests
- Fähigkeitstests
- Assessment-Center
- Sonstiges (eigene Angaben)

#### 4.4 Verwendete Technologien

Die Grundlage der Online-Befragung ist das vom *BPS Bildungsportal Sachsen GmbH* angebotene Umfragetool *BPSsurvey*. Es ermöglicht Studierenden und anderen Hochschulangehörigen eine kostengünstige Erstellung und Auswertung eines Online-Fragebogens, welcher hochschulintern aber auch extern der Hochschule zur Befragung von bestimmten Personen, Personengruppen oder Unternehmen angewendet werden kann.<sup>57</sup> (Screenshots des Fragebogens zur Betrachtung der Art und Gestaltung der Umfrage und der Antwortmöglichkeiten sind im *Anhang* zu finden).

---

<sup>57</sup> Vgl. <http://www.bps-system.de/cms/index.php?id=44&L=>.

#### 4.5 Versand des Fragebogens

Der Fragebogen wurde am Sonntag, den 08.01.2012 erstellt und am Montag, den 09.01.2012 an 50 mittelgroße Unternehmen im Wirtschaftsraum Sachsen versendet. Der Versand erfolgte per Umfrage-Link, eingefügt und versendet in einer E-Mail an die zuständigen Personalabteilungen bzw. die Karriere- und Bewerbungsadressen der Unternehmen (Ein Screenshot der Mail sowie eine Liste der Empfänger sind im *Anhang* eingefügt). Die Frist zur Beantwortung der Online-Umfrage ist auf eine Woche (5 Arbeitstage) festgelegt.

#### 4.6 Nachfassaktion

Nach Ablauf dieser 5-Tages-Frist erfolgt die sogenannte **Nachfassaktion**. Dies geschieht in Form einer erneuten Mail mit dem Link zur Umfrage an die ausgewählten 50 Unternehmen. Sie soll die verantwortlichen Personalreferenten erneut an die Umfrage erinnern und somit die Anzahl der Rückläufe und Ergebnisse erhöhen. Dabei ist jedoch garantiert, dass eine Teilnahme nur einmal möglich ist. Nach dieser Nachfassaktion beginnt eine weitere Frist von 5 Arbeitstagen, sodass die Gesamtbearbeitungszeit für die Teilnahme an der Befragung 10 Arbeitstage beträgt. Betrachtet man den zeitlichen Aufwand von maximal 15-20 Minuten für die Beantwortung des Fragebogens erweist sich die Frist von 10 Arbeitstagen als ausreichend.

#### 4.7 Rücklauf nach Ablauf der festgelegten Frist

Der Rücklauf, d.h. die Anzahl der bearbeiteten Fragebögen nach Ablauf der festgelegten Frist von insgesamt 10 Arbeitstagen, beträgt insgesamt 40 Teilnahmen. Davon sind 31 Fragebögen vollständig ausgefüllt, was eine umfassende statistische Auswertung der Antworten zu den betrachteten Problemfragestellungen ermöglicht.



## **5 Ergebnisauswertung der Studie und Handlungsempfehlung**

In diesem Kapitel soll die statistische Auswertung der beantworteten Fragebögen erfolgen. Genau wie die Unterscheidung der Fragen in Komplex A und Komplex B wird die Auswertung der Rückläufe in 2 Teilen geschehen.

### **5.1 Ergebnisse hinsichtlich der Qualitätsparameter**

Die Grundlage dieser Ergebnisauswertung bilden die Fragen zur Qualität und Effizienz des Bewerbermanagements im betrachteten Wirtschaftsraum, zusammengefasst im Fragenkomplex A. Ziel ist es, einen Ist-Zustand zu definieren und mögliche Missstände in den Unternehmen zu erkennen und auf Grundlage dieser Ergebnisse in 5.2.2 Handlungsempfehlungen erarbeiten zu können.

#### **5.1.1 Form und Platzierung der Stellenausschreibung**

Wie schon im bisherigen Verlauf der Arbeit beschrieben (siehe 2.2.3), handelt es sich bei der Stellenausschreibung um einen wichtigen Erfolgsfaktor des Bewerbermanagements. Man kann sie als ersten Bewerberfilter beschreiben, der bei richtiger Gestaltung und Handhabung den Kreis der Bewerber insoweit eingrenzt, dass nur geeignete Stellensuchende den Weg in das Auswahlverfahren finden. Trotz der Eingrenzung der Teilnehmer in mittelgroße Unternehmen mit einer durchschnittlichen Beschäftigtenanzahl von 260 Arbeitnehmern sind im Hinblick auf die Zielgruppe der Stellen für Wirtschaftswissenschaftler jährlich im Durchschnitt 3 offene Stellen zu besetzen. Die Tragweite der Stellenausschreibung wird deutlich, wenn man die Ergebnisse der Fragen A3 und A4 betrachtet. So zeigt sich, dass bei der Besetzung der betrachteten Stellen, die externe Beschaffung eine wesentlich größere Bedeutung hat als die interne Besetzung der Stellen durch Arbeitnehmerversetzung.

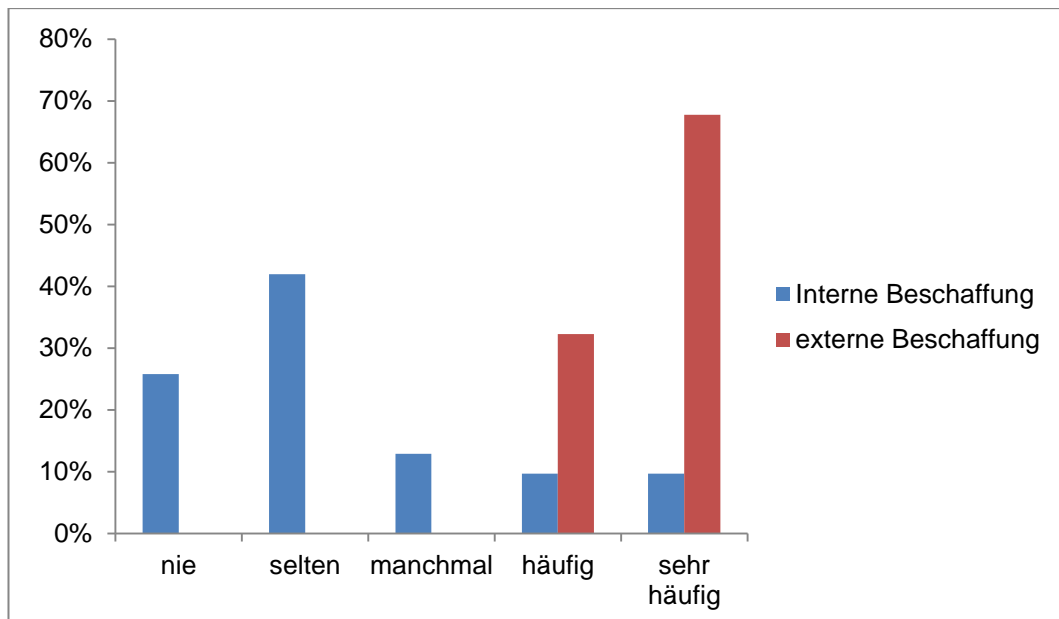


Abb. 5: Wahl der Beschaffungswege in mittleren Unternehmen in Sachsens

Die Abbildung zeigt deutlich die Verteilung der Wahl der Beschaffungswege. So geben insgesamt 67,8% der Unternehmen an, die innerbetrieblichen Beschaffungsmöglichkeiten nie bzw. nur selten zu nutzen. Erklären lässt sich dies durch die Tatsache, dass eine innerbetriebliche Besetzung nur eine Verschiebung des Personalbedarfs darstellt. Dies bedeutet, dass die Versetzung eines Arbeitnehmers eine weitere offene Stelle nach sich zieht, welche im Nachhinein besetzt werden muss. Nur 19,4% gaben hingegen an, den inneren Beschaffungsweg häufig bzw. sehr häufig zu nutzen. Dies gegenüber hat die Studie ergeben, dass jeder der Umfrageteilnehmer (100%) die offenen Stellen in den Unternehmen häufig bzw. sehr häufig extern besetzen. 96,8% dieser externen Besetzungen erfolgen des Weiteren mittels externer Stellenausschreibung. Andere externe Beschaffungsmittel (Personalberater, private und öffentliche Personalvermittlung) finden in den befragten Unternehmen nur selten oder nie Anwendung. Diese Tatsache sollte den Personalverantwortlichen deutlich machen, welche Bedeutung die externe Beschaffung und die Gestaltung der Stellenanzeige hat. Sie sollte primär nicht als Informationsquelle sondern als eine Art Werbung für das Unternehmen und die zu besetzende Stelle dienen. Die Wirklichkeit zeigt jedoch, dass nur wenige der befragten

Unternehmen diesen Effekt der Stellenausschreibung für die Steigerung der Qualität des Bewerbermanagements nutzen.

Schon die **Auswertung zur Wahl der Medien** für die Veröffentlichung der Anzeige erweist sich laut den Ergebnissen dieser Studie als weitestgehend unvorteilhaft:

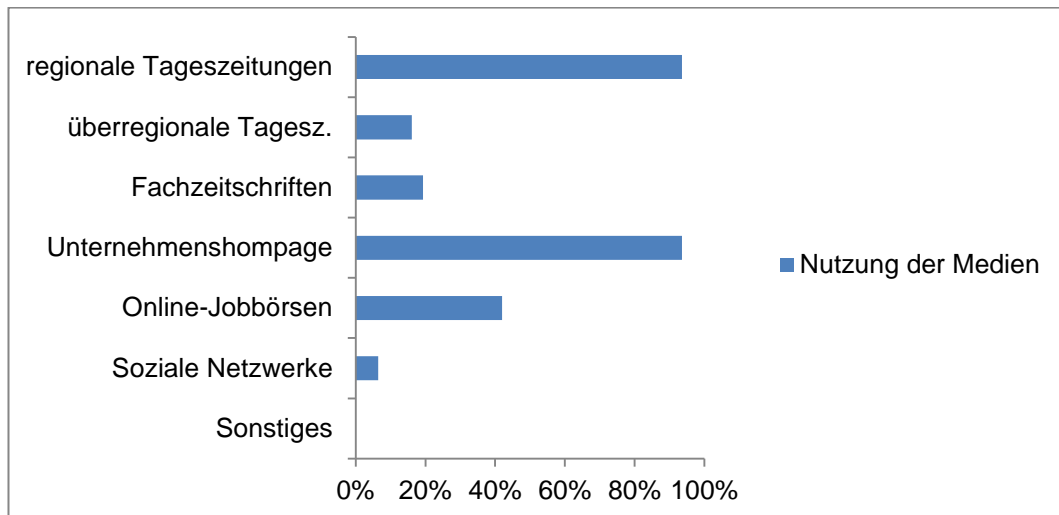


Abb. 6: Bedeutung der Medien bei der externen Beschaffung

Das Diagramm veranschaulicht die Ausprägung der Mediennutzung bei der Veröffentlichung von externen Stellenanzeigen durch die Auswertung der Frage A5. Hieraus wird deutlich, dass die Wahl der Medien oft nicht den Anforderungen der Stelle entspricht. Betrachtet man die Abbildung ohne den Hintergrund des Anforderungsprofils könnte es sich bei den ausgeschriebenen Stellen eher um die Suche nach Arbeitnehmern handeln, welche in der Produktion oder einem anderem Arbeitsplatz eingesetzt werden sollen, welche der unteren Ebene im Unternehmen zuzuordnen sind. Durch die Ausschreibung in regionalen Tageszeitungen (93,6%) und der Unternehmenshomepage (93,6%) erreicht man primär potentielle Bewerber im näheren Umkreis, welche sich einerseits in Tageszeitungen informieren und andererseits eine gewisse Vorkenntnis über das Unternehmen verfügen, sodass sie gezielt nach Stellen auf der Homepage des Unternehmens suchen. Dies ist bei KMUs, speziell mittleren Unternehmen, oftmals überregional nicht der Fall da viele dieser Unternehmen landes- oder bundesweit eher unbekannt sind.

Eine **Handlungsempfehlung**, um diesem Umstand entgegenzuwirken und sich als Unternehmen auch bei potenziellen Bewerbern außerhalb des regionalen Umfelds einen Namen machen zu können ist, die Anforderungen der Stelle auf die Wahl der Medien zu projizieren. Ziel sollte es demnach sein, die Stellenausschreibung so zu veröffentlichen, dass man als eher unbekanntes Unternehmen gezielt die hochqualifizierten Arbeitssuchenden erreicht. Besser als die Ausschreibung in regionalen Tageszeitungen und der eigenen Homepage wäre also die Platzierung in speziellen Medien, wie:

- **Fachzeitschriften** um die gewünschte Zielgruppe direkt anzusprechen (in diesem Fall z.B. „Managermagazin“, „Personalmagazin“ usw.). Nutzt man die Printmedien für die Ausschreibung der Stellen sollte man zudem beachten, dass dies möglichst auf den ersten 4 Seiten des Anzeigenteils und, soweit machbar, auf der jeweils rechten Seite im rechten oberen Teil geschieht um die volle Aufmerksamkeit potenzieller Bewerber zu erreichen.
- **Online-Jobbörsen**, welche direkt auf Akademiker zielen (z.B. „absolventa.de“, „stepstone.de“ usw.) und
- **Sozialen Netzwerken**. Diese engen zwar den Kreis der Bewerber nicht zwingend ein, erreichen aber eine Vielzahl von Menschen und dienen neben der Ausschreibung von Stellen auch dem Unternehmensmarketing und der Unternehmens-PR.

Neben der Platzierung der Stellenausschreibung weist auch die Gestaltung und Formulierung Mängel auf, die der Funktion als Bewerberfilter entgegenwirken. Eine **gut formulierte Stellenausschreibung** sollte mit dem Anforderungsprofil der Stelle so weit wie möglich übereinstimmen. Leider ist dies in der Praxis nicht immer der Fall. So geben 16,1% der befragten Unternehmen an, dass das Anforderungsprofil nur zu 20-40% in die Stellenausschreibung einfließt. Der größte Anteil der Unternehmen (58,1%) stuft die Übereinstimmung zwischen 40 und 60% ein. Dieser Umstand lässt erkennen, dass nur grundlegende Anforderungen bei der ersten Suche nach Bewerbern in

Betracht gezogen werden, was eine Erhöhung der Bewerbungsschreiben und somit des Arbeitsaufwands nach sich zieht. Nur 19,3% bzw. 6,4% der Befragten gab an, dass die Stellenanforderungen zu 60-80% bzw. 80-100% in die Stellenanzeige einfließt. Dies macht deutlich, dass nur wenige der Unternehmen gezielt diejenigen Bewerber ansprechen, welche die für die Stelle erforderlichen Fähigkeiten besitzen.

Ebenso wie der Inhalt der Stellenausschreibung lassen sich Verbesserungsmöglichkeiten bei der Gestaltung dieser erkennen:

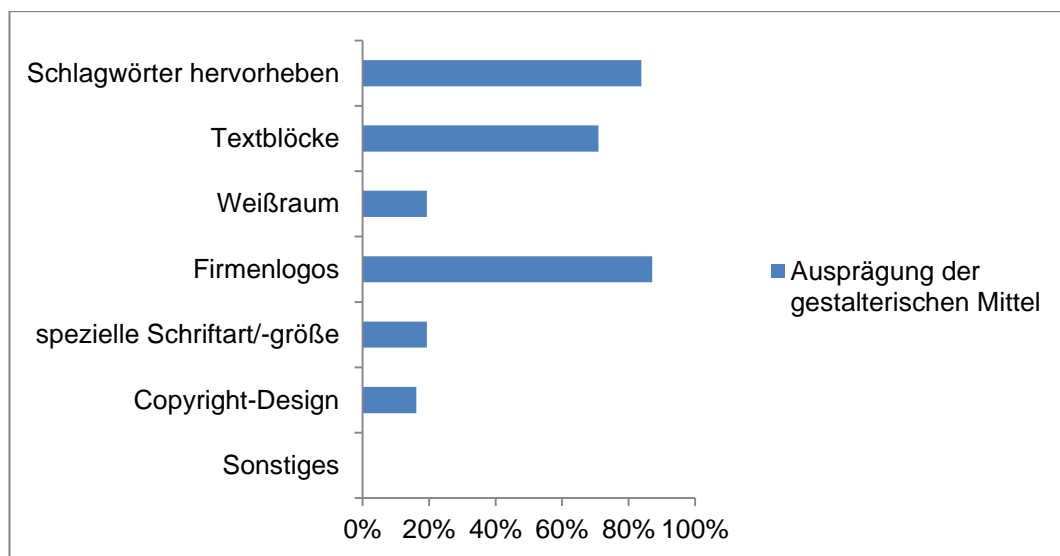


Abb. 7: Mittel zur Gestaltung von Stellenausschreibungen

Die Abbildung lässt erkennen, dass in den betrachteten Unternehmen oft nur grundlegende gestalterische Mittel zur Ausarbeitung einer Stellenausschreibung Verwendung finden. Dazu gehören:

- Die Hervorhebung von Schlagwörtern (83,9%),
- Die Erhöhung der Übersichtlichkeit durch das Verwenden von Textblöcken (71%) und
- Das Einfügen von Firmenlogos (87,1%).

Diese Mittel finden in einem großen Teil der Unternehmen Anwendung und bilden schon eine gute Grundlage zur effektiven Gestaltung der Ausschreibungen. Neben diesen Grundformen der Gestaltung, hat man als Unternehmen noch weitere Möglichkeiten zur Auswahl um auf die offene Stelle und das Unternehmen aufmerksam zu machen (siehe S.16).

Diese kommen dennoch nur in wenigen der Unternehmen zum Einsatz obwohl sich die Aufmerksamkeit der Bewerber für die Stelle durch diese gestalterischen Mittel enorm steigern lässt.

Eine **effektive Stellenausschreibung** sollte demnach noch weitere Besonderheiten umfassen:

- So kann man durch die bloße Verwendung eines *Copyright-Designs* im oberen Teil der Stellenanzeige das Unternehmen widerspiegeln und zugleich die Auffälligkeit der Ausschreibung sehr stark steigern.
- Um dem Gefühl der Überladung entgegenzuwirken gibt es des Weiteren die Möglichkeit die Anforderungen und Aufgaben *stichpunktartig* und in *Textblöcken* zu beschreiben. Dies hat den Vorteil, dass nur Schlüsselkompetenzen genannt werden und somit überflüssige Floskeln umgangen werden können.
- Ein weiterer Vorzug dieser Form der Beschreibung ist, dass mehr Freiraum, sogenannter *Weißraum* entsteht, was die Ausschreibung auflockert und die wesentlichen Fakten der Anforderungen hervorhebt. Diesen Weißraum kann man ebenfalls dazu nutzen, das Copyright-Design auszudehnen indem man aussagekräftige(!) Bilder und Grafiken einfügt und so die eigene Stellenausschreibung aus einer Vielzahl anderer hervorheben kann.

#### 5.1.2 Zeitliche Aspekte des Bewerbermanagements

Aussagen über die Dauer des Bewerbermanagements zu treffen ist in erster Linie sehr schwierig. Notwendig ist es dabei die Anzahl der Bewerbungen zu betrachten, welche in den Unternehmen pro ausgeschriebene Stelle eingehen. Bei den untersuchten Unternehmen handelt es sich laut eigenen Angaben um durchschnittlich 15 Bewerbungsschreiben pro Stellenausschreibung. Des Weiteren ist zu klären in welcher Form die Auswertung geschieht. Eine genaue Dauer des Prozesses zu definieren erscheint aber als nahezu unmöglich. Im Allgemeinen kann allein die Vorauswahl der Bewerber zwischen 2

Wochen und 2 Monaten schwanken.<sup>58</sup> Aus diesem Grund ist es also sinnvoller die Dauer des Bewerbermanagements zu reduzieren in dem man die Bewertungs- und Vergleichsmittel effektiver gestaltet anstatt von vorn herein einen festen Zeitwert für den Prozess im Unternehmen festzulegen, da dies zu einer deutlichen Qualitätssenkung führen kann. Besonders dafür geeignet sind Verfahren bzw. Mittel zur Bewertung der Bewerber, die es einem Personalreferenten erlauben, ein Bewerbungsschreiben nur ein einziges Mal in die Hand nehmen zu müssen. Diese Verfahren sollten also nicht auf Grund von Beschreibungen des Bewerbers oder Stichpunkten vergleichen, sondern durch die Verwendung eines speziellen Bewertungssystems, da dies einen objektiveren und genaueren Vergleich ermöglicht. Eine form- und schemalose Bewertung, wie sie oft in kleinen Unternehmen zur Anwendung kommt, ist ab einer bestimmten Anzahl von Bewerbern im Hinblick auf das Ziel der Zeit- und Kostenersparnis nicht zweckmäßig bzw. fast unmöglich. Geeigneter wäre in diesen Fällen die Verwendung einer Analysemöglichkeit in Form eines standardisierten Bewertungsbogens, ähnlich einer Stärken-Schwächen-Analyse. Diese Verfahren senken die Zeit auf Grund der Übersichtlichkeit und der direkten Vergleichsmöglichkeiten und können zudem die Qualität erhöhen. Welche Ausprägung der Bewerberbewertung in den befragten Unternehmen Anwendung finden wird im folgenden Punkt dargestellt.

### 5.1.3 Informationsgehalt der Auswertungsunterlagen

Der Informationsgehalt der Auswertung ist eng damit verbunden, in welcher Form die Bewertung der Bewerber geschieht. Dabei lässt sich feststellen, dass der Informationsgehalt bei einer Software-Lösung für die Personalwirtschaft am höchsten ist und über die Verwendung eines unternehmensspezifischen Bewertungsbogen bis hin zu einer „Frei-Hand-Bewertung“ immer weiter abnimmt. Bei einem mittleren Unternehmen ist die Verwendung einer Software-Lösung auf Grund des Preis-Leistungsverhältnis und des geringeren Budgets im Vergleich zu großen

---

<sup>58</sup> Vgl. <http://www.sueddeutsche.de/karriere/bewerbung-es-kann-monate-dauern-1.598412>.

Unternehmen unwahrscheinlich. Keinesfalls überraschend ist also, dass nur eins der befragten mittleren Unternehmen eine Software-Lösung für die Bewertung der Bewerber verwendet. Wie schon in 4.1.3 beschrieben ist der Hauptgrund für diese geringe Anzahl wohl in den dafür erforderlichen Kosten zu suchen. Auffällig ist hingegen die sehr hohe Anzahl von 58,1% der Unternehmen, welche die Vorauswahl anhand einer formlosen Bewertung der Anschreiben vornehmen. Eine Bewertung der einzelnen Anschreiben wäre sicherlich auf Grund von Erfahrungen des Personalreferenten noch denkbar, einen objektiven Vergleich der Bewerber anhand fester Vergleichsgrößen vornehmen zu können erscheint hingegen als schwierig. Besser erscheint die Bewertung mittels standardisiertem Bewerberbewertungsbogen: 38,7% der befragten Unternehmen nutzen dieses Mittel für die Bewerberauswahl. Um die Dauer des Bewerbermanagements zu reduzieren ist es notwendig, feste Größen für die Bewertung und den Vergleich zu entwickeln (siehe 5.2.1). Ein weiterer Vorteil einer systematischen Bewertung ist, dass man als Unternehmen die Möglichkeit hat, bei Bedarf alle Informationen des Bewerbers, oder später des Stelleninhabers, in kurzer Zeit zur Hand zu haben. Einerseits bietet dies den Vorteil, dass man die Bewerbungsschreiben zur eigenen Entlastung rücksenden bzw. vernichten kann. Andererseits kann es von juristischer Bedeutung sein. Nämlich genau dann, wenn ein Bewerber eingestellt wurde, welcher sich im Nachhinein als ungeeignet herausstellt und er nur auf Grund falscher Angaben seinerseits eingestellt wurde. In diesem Fall können Anfechtungsgründe des Vertrags auftreten:

- Irrtum über verkehrswesentliche Eigenschaften § 119 II BGB
- Arglistige Täuschung §123BGB

Diese Tatsache gilt es bei Streitfragen zu beweisen, was durch eine genaue Vorarbeit bei der Bewertung möglich ist. Der Arbeitsvertrag wäre dann nach Arbeitsantritt *ex nunc* (für die Zukunft wirkend) anfechtbar.

Zu beachten ist aber, dass eine Speicherung von Daten und Informationen der Bewerber für spätere Zwecke nur zulässig ist, wenn dies nach Rücksprache mit den betreffenden Personen geschieht.



#### 5.1.4 Vergleichbarkeit der Bewerber

Die Vergleichbarkeit nach Ablauf des **Vorauswahlverfahrens** ist stark an den Informationsgehalt der genutzten Bewertungsart geknüpft. Auch hier ist ein Gefälle des Erfolgsparameters Vergleichbarkeit erkennbar. So ist der Vergleich der Bewerber durch die Verwendung einer Software-Lösung oder einem Bewertungsbogen relativ einfach, mittels einer formlosen Bewertung jedoch sehr schwierig:

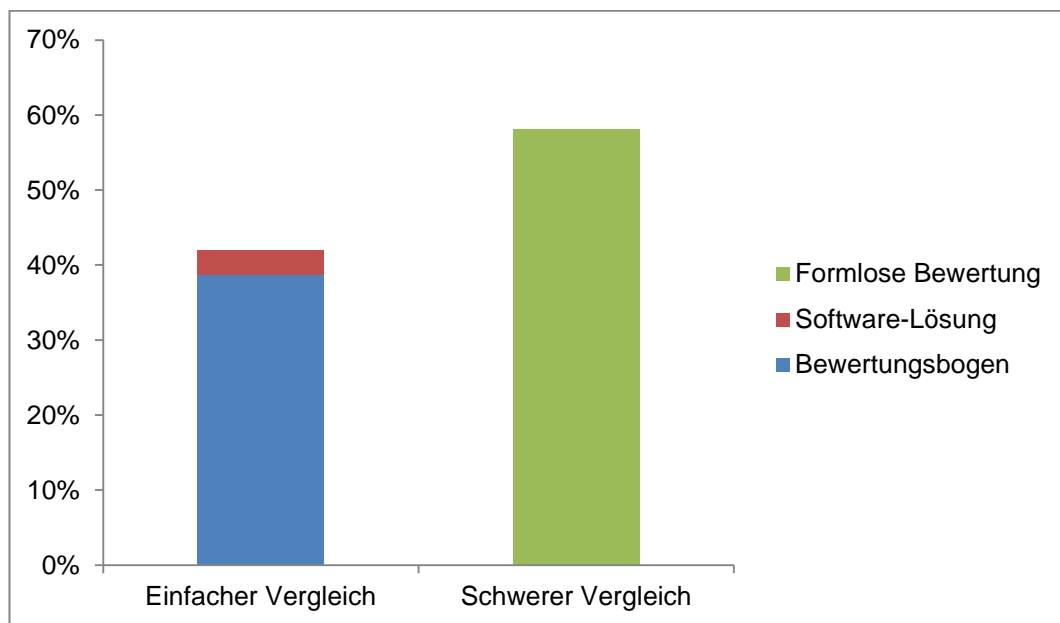


Abb. 8: Die Vergleichbarkeit der Bewerber in Abhängigkeit der Auswertungsunterlagen

Bei der Analyse des Diagramms stellt man fest, dass ein sehr großer Anteil (58%) der untersuchten Unternehmen im betrachteten Wirtschaftsraum nur anhand unsystematischer und formloser Unterlagen vergleicht. Man kann sogar vermuten, dass die „Dunkelziffer“ noch höher liegt, da in der Abbildung davon ausgegangen wird, dass die Verwendung eines Bewertungsbogens in einer Art und Weise geschieht, welche einen einfachen Vergleich zulässt. Trotz dieser Annahme erkennt man deutlich, dass ein effektives Vergleichsverfahren nur in einem geringeren Teil der Unternehmen (42%) im Bewerbermanagementprozess Anwendung findet. Ziel sollte es also sein, genaue und stellenspezifische Bewertungs- und Vergleichsparameter zu entwickeln, welche dem verantwortlichen Personalreferenten eine Handlungsempfehlung geben.

Betrachtet man die **Bewerberendauswahl** erkennt man eine andere Entwicklung als bei der Vorauswahl. Hier nutzt der größte Teil der Unternehmen das Juryinterview als Bewertungs- und Vergleichsmittel. 48,4% der Unternehmen befragen demnach die Bewerber durch mehrere Interviewer. Dies bietet den Vorteil, dass eine Bewertung durch unterschiedliche Verantwortungsbereiche wie z.B. Abteilungsleiter, Geschäftsführer und Personalverantwortlicher geschieht, was wiederum eine sehr genaue Einstufung des Bewerbers garantiert.

#### 5.1.5 Kommunikation zwischen Unternehmen und Bewerbern

Bei der Kommunikation der Unternehmen mit den Bewerbern lassen sich, ähnlich wie bei den Zielen der Qualitätssteigerung und der Reduzierung der Zeit (siehe 4.1.2) zwei konkurrierende Ziele erkennen, die es zu beachten gilt. Im Allgemeinen schätzen ca. 90% der befragten Unternehmen die Kommunikation als gut bzw. sehr gut ein. Dabei ist jedoch zu beachten, dass diese Aussagen unter kritischen Gesichtspunkten betrachtet werden. Die Unternehmen betrachten hierbei wohl eher die schnellstmögliche Rückantwort, da dies die kosteneffektivste Lösung ist, als vorteilhaft. Neben dem Ziel die Kosten so gering wie möglich zu halten, erkennt man jedoch im Hinblick auf die demografische Entwicklung und dem daraus resultierenden Arbeits- und Fachkräftemangel in den nächsten 10-15 Jahren<sup>59</sup> ein weiteres Ziel, welches es seitens der Unternehmen zu verfolgen gilt: das soziale Ziel. Dies bedeutet, dass man als Unternehmen versuchen sollte einen Weg zu finden, sein Image gegenüber potenziellen Bewerbern so zu gestalten, dass man auch als attraktives Unternehmen gilt, wenn man bestimmten Bewerbern absagen muss. Eine schlechte Kommunikation beschädigt das Image eines Unternehmens sehr stark. Im Verlauf des Bewerbermanagementprozesses kann man z.B. darauf achten, die Bewerber nicht zu verunsichern. Besonders wenn der Fall eintritt, dass ein Kreis von Bewerbern derzeit nicht geeignet ist, sei es durch fehlende Erfahrung oder Weiterbildungen, kann er im Lauf der nächsten Jahre für das Unternehmen wieder attraktiv sein. Durch eine vorschnelle Absage

---

<sup>59</sup> Vgl. <http://www.demografie.sachsen.de/21742.htm#Entwicklungstrend2>.

kann man also diesen bestimmten Bewerberkreis verlieren. Genau dieser Punkt ist es, der sich laut dieser Studie als Problem darstellt. So geben 58% der Unternehmen an, direkt nach Bekanntwerden der Defizite der Bewerber eine Absage zu senden. Dies sollte man als Personalreferent jedoch nur tun, wenn das Bewerberprofil stark von den Anforderungen abweicht. Nur 42% der Umfrageteilnehmer beachten diese Umstände und beachten eine sogenannte „Schamfrist“ von mindestens 2 Wochen vor der Absage um diesen Bewerbern das Gefühl zu geben, sie seien qualifiziert genug um in die engere Auswahl zu kommen obwohl dies eigentlich, aus welchem Grund auch immer, nicht der Fall ist.

Eine **Handlungsempfehlung** kann in diesem Fall durch die Beachtung des sogenannten *Talent-Relationship-Management (TRM)* erfolgen. Die Aufgaben und Ziele des TRM bestehen darin, den schwankenden Beschaffungsvoraussetzungen zu begegnen, welche sich in den nächsten Jahren immer weiter verstärken. Erreicht werden kann dies durch die richtige Kommunikation mit den Bewerbern. Wichtig hierbei sind:

- Die Präsenz des Unternehmens bei den Bewerbern z.B. in sozialen Netzwerken oder per Newsletter
- Eine direkte Zielgruppenansprache durch z.B. Hochschulbesuche
- Die Einhaltung von Schamfristen bei der Absage
- Eine möglichst schnelle Zusage/Einladung
- Persönliche Formulierungen bei der Kommunikation. Einheitliche Floskeln in standardisierten Briefen oder E-Mails sind demnach strengstens zu vermeiden.

Beachtet man diese Besonderheiten erlangt man als Unternehmen viele Vorteile, die dem Vorteil der geringen Kosten einer schnellen und standardisierten Antwort gegenüberstehen. Dazu gehören:<sup>60</sup>

- Die Bewerberkontakte für spätere Bewerbungsverfahren bleiben bestehen,
- Die Imagesteigerung des Unternehmens,

---

<sup>60</sup> Vgl. [http://www.arminrost.de/vortraege/Kompetenztag\\_Trost\\_Quenzler\\_2008-11-25.pdf](http://www.arminrost.de/vortraege/Kompetenztag_Trost_Quenzler_2008-11-25.pdf).

- Das Interesse besonderer Bewerberzielgruppen für das Unternehmen wird gefördert und
- Die Zeit- und Kostenvorteile bei späteren Bewerbungsverfahren

In großen Unternehmen hat man dies schon längst erkannt. So verfolgen Unternehmen wie z.B. die AUDI AG nicht nur ökonomische Ziele. Die Strategie dieses Unternehmens umfasst z.B.:

- Eine überlegene Finanzkraft,
- Ein kontinuierliches Wachstum,
- Der Imageführer und
- Der **Attraktivste Arbeitgeber** zu sein.<sup>61</sup>

Diese Ziele und die ständige Arbeit an ihrer Realisierung verschaffen diesen Unternehmen einen Vorteil auf dem Wirtschaftsmarkt und auch auf dem Arbeits- und Bewerbermarkt. Diesen Weg zu nutzen sollte auch das Ziel kleinerer und mittlerer Unternehmen sein um in der stark umkämpften Wirtschaftswelt mit motivierten und leistungsfähigen Arbeitnehmern überleben und wachsen zu können.

#### 5.1.6 Zusammenfassung der Probleme des Bewerbermanagements

Durch die Untersuchung des Bewerbermanagements in mittleren Unternehmen Sachsens haben sich erhebliche Verbesserungspotenziale herausgestellt. In nahezu allen Bereichen des Prozesses erkennt man Schwachstellen, die es vor dem Hintergrund des steigenden Wettkampfes auf dem Bewerbermarkt der hochqualifizierten Fachkräfte zu verbessern gilt. Gründe für diesen Missstand sind wohl in der Stellung zu suchen, welche der Bewerbermanagementprozess in der unternehmerischen Arbeit einnimmt. 80% der Unternehmen geben demnach an, dass das Bewerbermanagement nur eine mäßige bzw. geringe Bedeutung für den Unternehmenserfolg hat. Nur 20 % schreiben diesem Teilbereich der Personalarbeit eine hohe Bedeutung zu. Dies erweist sich auf Grund der hohen Kosten des Bewerbermanagement als nicht verhältnismäßig. Die

---

<sup>61</sup>Vgl. [http://www.audi.de/de/brand/de/unternehmen/Investor\\_Relations/audi\\_auf\\_einen\\_blick/unternehmensstrategie.html](http://www.audi.de/de/brand/de/unternehmen/Investor_Relations/audi_auf_einen_blick/unternehmensstrategie.html).

Studie ergab demnach Kosten in Höhe des 2,7-fachen des stellenspezifischen Monatsgehalts. Bei einem durchschnittlichen Bruttogehalt für Wirtschaftswissenschaftler in Höhe von mindestens 3.000€/Monat<sup>62</sup> (für Berufseinsteiger mit Bachelorabschluss) betragen die Kosten des Bewerbermanagements etwa 8.100€. Betrachtet man diese Kosten und die Tatsache, dass bei den Unternehmen jährlich im Durchschnitt 3 offene Stellen der betrachteten Zielgruppe besetzt werden müssen, erkennt man deutlich, welchen Stellenwert dieser Prozess nur aus Sicht der Kosten einnehmen müsste. Nicht beachtet sind in diesem Fall Folgekosten auf Grund falscher Auswahl oder die Vorteile durch die Auswahl des geeignetsten Bewerbers für das Unternehmen. In einigen Arbeitsschritten des Bewerbermanagements lassen sich Verbesserungen erzielen indem man einfache gestalterisch und inhaltlich Punkte beachtet. So z.B.:

- Bei der Gestaltung und Platzierung der Stellenausschreibung (siehe 5.1.1) und
- Der Kommunikation zwischen den Unternehmen und den Bewerbern (siehe 5.1.5)

Bei anderen Faktoren gestaltet sich die Verbesserung der Effizienz als durchaus schwieriger. So ist die Steigerung der Erfolgsparameter im Hinblick auf:

- Die Verkürzung der Dauer des Prozesses,
- Die Qualität des Informationsgehalts der Arbeitsunterlagen und
- Die Verbesserung der Vergleichsparameter der Bewerber

nicht durch die bloße Beachtung einfacher Gestaltungsmittel machbar. Bei diesen Parametern ist es nötig, ein geeignetes Verfahren für die Unternehmen zu entwickeln, welches weder die Kosten noch weiter steigen lässt noch einer objektiven Auswahl entgegenwirkt. Dies lässt erkennen, dass aus Kostengründen eine Software-Lösung genauso ungeeignet erscheint wie die formlose Bewertung der Bewerber aus Sicht

---

<sup>62</sup> Vgl. <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,558018,00.html>.

der fehlenden Systematik und Ungenauigkeit auf Grund der relativ hohen Anzahl der Bewerbungen pro zu besetzender Stelle.

Als geeignetes Verfahren für mittlere Unternehmen stellt sich auf Grund dieser Tatsachen die Verwendung eines **standardisierten Bewerberbogens** heraus. Dieser bietet eine Vielzahl von Vorteilen gegenüber anderen Verfahren. In den folgenden Punkten soll ein Musterbewertungsbogen für Bewerber entwickelt werden, welche sich für die betrachteten Stellen für Wirtschaftswissenschaftler interessieren und sich in den Unternehmen extern bewerben.

## 5.2 Handlungsempfehlung durch die Konstruktion eines Bewerbermanagementleitfadens in Form eines Bewertungsbogens für Bewerber mittels des erarbeiteten Bewertungssystems

Grundlage einer effizienten Bewertung von Bewerbern unter den Voraussetzungen des Anforderungsprofils der zu besetzenden Stelle ist ein entsprechendes Bewertungssystem, welches die Übereinstimmung der Ist- und Soll-Fähigkeiten wiedergibt. Hierbei ist es wichtig, die Wertigkeiten der einzelnen Leistungen zu definieren. Hintergrund dieser Tatsache ist, dass nicht jeder Teil des Bewerbungsschreibens oder des Einstellungsgesprächs usw. die gleiche Gewichtung bei der Bewerberauswahl besitzt. So ist z.B. anzunehmen, dass ein Lebenslauf mehr zur Beurteilung des Bewerbers beiträgt als etwa das Bewerbungsfoto. Grundlage für die Entwicklung eines Bewertungssystems sind hierbei des **Fragenkomplex B** der Studie.

### 5.2.1 Entwicklung eines Bewertungssystems für die Bewerberauswahl aus den Ergebnissen des Fragenkomplex B in Verbindung mit den theoretischen Erkenntnissen des Bewerbermanagements

Ein Bewertungssystem für Bewerber für die Einstufung der Leistungen, Fähigkeiten und Charaktereigenschaften sollte nicht auf einer Ebene, z.B. durch die Vergabe von Schulnoten, geschehen. Dies wäre zwar denkbar, ist aber besonders bei der Suche nach Fachkräften für die Wirtschaft nicht

aufschlussreich genug. Besser ist in diesem Fall die Entwicklung eines stufenweise aufgebauten Systems für die Einschätzung der Bewerberfähigkeiten. Die Grundlage der Bewertung eines Bewerbers ist im Allgemeinen das Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle. Ziel soll es also sein, die Fähigkeiten der Bewerber möglichst genau darzustellen. Ein möglicher Weg dies zu erreichen, bildet ein mehrdimensionales Bewertungssystem. Zusammengefasst kann man also sagen, dass die Bewertung der einzelnen Bewerberauswahlbestandteile so geschehen sollte, dass:

- Die Ausprägung der einzelnen **Fähigkeiten** des Bewerbers im Hinblick auf die Anforderungen der Stelle (*Faktor I*) multipliziert mit
- Der **Wertigkeit dieser Anforderungen** (*Faktor II*) und multipliziert mit
- Den **Relevanz-Faktoren** (*Faktor III*) der Bewerbungsbestandteile

einen Wert ergibt, welcher eine objektive Bewertung der einzelnen und den Vergleich aller Bewerber untereinander zulässt.

#### 5.2.1.1 Bewertungssystem Teil I: Das Bewerbungsschreiben

Als erstes Bewertungsinstrument der Bewerberauswahl gilt das Bewerbungsschreiben. Bei der Analyse des Bewerbungsschreibens spricht man von Basisinformationen, deren Bewertung 3 Hauptfunktionen erfüllt: Zum einen kann man dabei erkennen, welche Bewerber für die Stelle vollkommen ungeeignet sind. Zweitens kann man eine erste Beurteilung der Fähigkeiten der Bewerber vornehmen, welche Drittens Fragen für das Einstellungsgespräch erkennen lassen.<sup>63</sup> Auf Grund der Tatsache, dass diese Basisinformationen eine so wichtige Rolle spielen und darüber entscheiden, welche der Bewerber in die engere Auswahl kommen, ist es notwendig, die Anforderungen und die damit verbundenen Wertigkeiten genau zu definieren.

---

<sup>63</sup> Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred: „Personalmanagement“, 8.Aufl., Schäfer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, S.266.

Das Bewerbungsschreiben besteht im Allgemeinen aus:

- Dem Anschreiben,
- Dem Lebenslauf mit Bewerberfoto sowie
- Schul-, Hochschul- und Arbeitszeugnissen.

Diese Bestandteile lassen eine mehr oder weniger objektive Bewertung der Leistung zu. Des Weiteren können noch weitere Unterlagen vorliegen, welche aber auf Grund ihrer Inhalte und Hintergründe nur unter Vorbehalt zur Bewertung herangezogen werden sollten. Dazu gehören Unterlagen wie z.B.:

- Referenzen Dritter,
- Grafologische Gutachten oder
- Arbeitsproben.

Als erstes kann man aus diesen Unterlagen die **Persönlichen Angaben** herausfiltern. Diese dienen weniger der Beurteilung als der Möglichkeit mit dem Bewerber kommunizieren zu können. Dabei ist es wichtig, elementare Angaben wie:

- *die Stelle, auf die sich beworben wurde* (geg. Kennziffer),
- *den Namen des Bewerbers*,
- *die Anschrift*,
- *das Geburtsdatum* sowie
- *die Kontaktadressen* (Telefonnummer, E-Mail-Adresse etc.) festzuhalten.

Im folgenden Schritt sollten nun die grobe Durchsicht der Unterlagen und eine erste Bewertung des äußeren Eindrucks geschehen. Dabei ist es wichtig die Unterlagen auf **Vollständigkeit**, **Übersichtlichkeit** und den **Gesamteindruck** zu überprüfen. Diese Überprüfung lässt zwar keine Aussagen auf die Fähigkeiten des Bewerbers zu, kann aber auf eine saubere Arbeitsweise und eine hohe Motivation schließen lassen.



*Faktor I:*

Bei der weiterführenden Analyse der Bewerbungsbestandteile soll die Bewertung per **Einstufung der Fähigkeiten/Leistungen im Hinblick auf die Anforderungen der Stelle** von 1 bis 5 geschehen, wobei 1 die negative und 5 die positive Ausprägung der Fähigkeiten/ Eigenschaften darstellt. Diese Einstufung bildet den ersten Faktor der Bewertung.

*Faktor II:*

Der zweite Faktor für die Bewertung, also **die Wertigkeit der jeweiligen Anforderungen**, soll nun durch die Auswertung der Fragen B2-B6 zugeordnet werden.

Grundlage für die Entwicklung der Relevanz-Faktoren bildet die Einschätzung der Bestandteile der Bewerbungsunterlagen durch die Unternehmen. Die Auswertung der Fragen ergibt demnach die Einstufungen und Wertigkeiten.

Die nachfolgende Tabelle fasst die Antworten der Unternehmen zusammen. Die Durchschnittswerte der abgegebenen Antworten ergeben hierbei die **Wertigkeiten der Anforderungen**.

Dabei soll gelten:

- **Wertigkeit 1** entspricht den Einstufungen *sehr unwichtig/unwichtig*
- **Wertigkeit 2** entspricht der Einstufung *weder noch (neutral)*
- **Wertigkeit 3** entspricht der Einstufung *wichtig*
- **Wertigkeit 4** entspricht der Einstufung *sehr wichtig*

Die Auswertung der Fragen ergab demnach:

Analyse-merkmale	unwichtig	neutral	wichtig	sehr wichtig	Wertigk.
<b>Gestaltungsmittel des Anschreibens (B2)</b>					
Übersichtlichkeit		1	16	15	3
Ausdruck			19	13	3
Satzbau		3	27	2	3
Satzverbindung		17	15		2
Wortumfang		14	18		3
Kreativität	16	8	6	2	2
<b>Inhalt des Anschreibens (B3)</b>					
Bewerbungs- grund	1	1	7	23	3
Schlüsselreize		1	6	25	4
Individualität		2	17	13	3
Selbstein- schätzung	7	20	3	2	2
Verfügbarkeit	1	1	28	2	3
<b>Bewerbungsfoto (B4)</b>					
Form und Farbe		6	25	1	3
Qualität		5	21	6	3
Aktualität		5	21	6	3
Kleidungsstil	1	16	14	1	2
Bes. Merkmale	20	10	2		1
<b>Lebenslauf (B5)</b>					
Pers. Angaben	1	3	25	3	3
schul. Weg		11	19	2	3
berufl. Weg allg.			6	26	4
EDV-Kenntnisse		1	24	7	3
Fremdsprachen	1	3	22	6	3
Fortbildungen		6	24	2	3
Soft Skills		15	14		2
Lückenlosigkeit			15	17	4
<b>Analysearten des beruflichen Werdegangs (B6)</b>					
Zeitfolgenanalyse			12	20	4
Positionsanalyse		1	29	2	3
Branchenanalyse	8	16	6	2	2

Tabelle 7: Bewertung der Analysemöglichkeiten des Bewerbungsschreibens durch die befragten Unternehmen

Nachdem nun die Relevanz-Faktoren für die Analyse des Anschreibens und des Lebenslaufs bekannt sind, ist es im weiteren Verlauf der Bewerberauswahl notwendig, auch die **Schul-/Hochschulzeugnisse** in geeigneter Art und Weise analysieren zu können. Die Einstufung der Noten soll wie die Fähigkeiten und Leistungen des Bewerbers, gewonnen aus dem Anschreiben und dem Lebenslauf, in eine Skala von 1 (ungenügend) bis 5 (sehr gut) erfolgen. Dabei ist es aber wichtig, um die Übersichtlichkeit beizubehalten, nicht Note für Note zu analysieren. Die Studie ergab, dass der Großteil der Umfrageteilnehmer (80,6%) die Noten in Notengruppen analysiert, wobei die stellenspezifischen Notengruppen und Schwerpunkte eine übergeordnete Rolle spielen. Beachtet man diese Tatsachen, empfiehlt es sich, Zeugnisse wie folgt zu untersuchen:

- **Wertigkeit 4:** Abschlussnoten, stellenspezifische Notenschwerpunkte
- **Wertigkeit 3:** weitere Schwerpunktnote/-n, Mathematik, Deutsch, Fremdsprachen, Informatik/EDV-Noten, Praktikumsnoten
- **Wertigkeit 2:** Sonstige Notengruppen (Naturwissenschaften etc.)
- **Wertigkeit 1:** (kreative Fächer, Ethik/ Religion)

Auch **Arbeitszeugnisse** erlauben eine große Zahl von Analysemöglichkeiten

So sind etwa Aussagen über:

- Die Dauer des Arbeitsverhältnisses,
- Die Art der Tätigkeit,
- Die Leistungen (Arbeitsweise, Arbeitsleistung),
- Das Verhalten (gegenüber Vorgesetzten, Kollegen, Kunden) sowie
- Den Kündigungsgrund möglich.

Grundlage der Analyse der Arbeitszeugnisse bilden hierbei die Formulierungen der ASU (siehe 2.2.4.4). Die Einordnung dieser erfolgt gemäß der Bewertung der Schulzeugnisse in eine Skala von 1 bis 5.

Ein weiteres Bewerbungsbestandteil, welches bei mittleren Unternehmen zur Analyse vorliegen kann, ist das **Referenzschreiben dritter Personen**

(siehe 2.2.4.5). Durch die zweifelhafte Glaubwürdigkeit dieses Bestandteils sollte es aber lediglich dazu dienen, das Bild über den jeweiligen Bewerber abzurunden.

### *Faktor III:*

Der dritte Faktor zur Berechnung der Übereinstimmung des Bewerbers mit den Anforderungen der Stelle ist der **Relevanz-Faktor der Bestandteile des Bewerbungsschreibens**. Dieser Faktor soll in ähnlicher Weise bestimmt werden wie Faktor II. Grundlage der Bestimmung sind auch hier die Antworten der Unternehmen:

<b>Bewerbungs- bestandteil</b>	<b>unwichtig</b>	<b>neutral</b>	<b>wichtig</b>	<b>sehr wichtig</b>	<b>Wertigk.</b>
Anschreiben		2	20	9	<b>3</b>
Bewerbungsfoto	16	11	4		<b>2</b>
Lebenslauf			8	23	<b>4</b>
Schulzeugnisse		18	11	2	<b>2</b>
Hochschul- zeugnisse		2	21	8	<b>3</b>
Arbeitszeugnisse			8	23	<b>3*</b>

*Tabelle 8: Einstufung der Wertigkeiten der Bewerbungsbestandteile durch die befragten Unternehmen*

**\*Arbeitszeugnisse** haben bei den befragten Unternehmen eine besondere Stellung. So geben 23 der befragten Unternehmen (74,2%) an, dass die Arbeitszeugnisse für die Bewerberauswahl *sehr wichtig* sind. Der Rest der Unternehmen stuft die Arbeitszeugnisse für *wichtig* ein. Beachtet man jedoch die Hintergründe der Zeugniserteilung und die Tatsache, dass bei der Erteilung seitens des Arbeitgebers ein wohlwollender Maßstab gilt (siehe S.24), ist die Analyse der Arbeitszeugnisse kritischer zu betrachten als es in den befragten Unternehmen der Fall ist. Wegen dieser kritischen Auseinandersetzung ist es schwierig eine Wertigkeit festzulegen. Auf Grund ihrer hohen Stellung bei den Unternehmen und der doch oft zweifelhaften Darstellung der Wirklichkeit ist der **Wertigkeit 3** wohl am ehesten angemessen.

#### 5.2.1.2 Bewertungssystem Teil II: Das Einstellungsgespräch

Bei der Bewertung des Einstellungsgesprächs ist die Analyse der Antworten nicht so einfach schematisch realisierbar wie die Analyse des Bewerbungsschreibens. Das Einstellungsgespräch dient der Kontrolle der Aussagen des Bewerbungsschreibens und der Klärung noch offener Fragen und sollte aus diesem Grund auf die vorab gewonnenen Informationen aufbauen. Es ist also notwendig, dass bei der Befragung eines Bewerbers genügend Handlungsspielraum bleibt um auf die schon erhaltenen Informationen eingehen zu können. Standardisierte Fragestellungen in Form eines strukturierten Interviews erweisen sich aus diesem Grund als eher unangemessen. Ein Einstellungsgespräch gänzlich ohne jegliche Vorgabe ist hingegen auch nicht ratsam, da der Verlauf des Interviews ins Stocken geraten kann und während der Auswertung im Nachhinein weiter Fragen offen geblieben sein könnten, was durch die fehlende Vorgabe der Fragen während des Interviews nicht aufgefallen sein kann. Der effektivste Weg ein Einstellungsgespräch zu führen ist also die **halbstrukturierte Form**. 77,4% der befragten Unternehmen haben dies schon erkannt und nutzen diese Art des Interviews. Halbstrukturiert bedeutet in diesem Fall, dass vorgegebene Leitfragen die Grundlagen für die Befragung bilden. Dies dient einerseits der schematischen Klärung der Fragen und bietet dem Personalreferenten andererseits genügend Handlungsspielraum für die Gestaltung des Gesprächs. Im Allgemeinen werden seitens der Unternehmen während des Einstellungsinterviews folgende Schwerpunkte erfragt. In Klammern dahinter steht die Anzahl der Unternehmen, welche die jeweilige Information hinterfragen:

- Kontrolle der Aussagen des Bewerbungsschreibens (24)
- Das Wissen des Bewerbers über das Unternehmen (25)
- Zukunftspläne des Bewerbers im Hinblick Arbeit (20)
- Grund für den Unternehmens-/Stellenwechsel (12)
- Fachliches Know-How (28)
- Gehaltsvorstellungen (28)

Eine Auswertung des Interviews im Sinne eines Bewertungsschemas, wie es bei der Bewertung des Bewerbungsschreibens der Fall ist, erweist sich also beim Einstellungsgespräch als schwer realisierbar. Wichtig bei der Erarbeitung des Interviews ist also eher eine Vollständigkeit zu garantieren. Die Bewertung sollte also mittels festen Bewertungsgrößen in Verbindung mit den Erfahrungen der Interviewer geschehen. Wie schon im Vorfeld dargestellt, ist das **Jury-Interview** die bevorzugte Form des Einstellungsgesprächs bei den befragten Unternehmen im betrachteten Wirtschaftsraum. Dieses bietet gegenüber Einzelinterviews mehrere Vorteile. So geschieht die Bewertung des Bewerbers durch mehrere Personen, welche meist verschiedenen Unternehmensabteilungen/Unternehmensebenen angehören. Aus diesem Grund erfolgt eine Beurteilung meist neben der Bewertung der Fähigkeiten oft auch unter dem Gesichtspunkt der Unternehmensphilosophie, was der Festigung des Unternehmensgefüges und der Motivation der anderen Beschäftigten dienen kann. Ziel im Hinblick auf die Bewertung des Einstellungsgesprächs sollte also sein, die Leitfragen in richtiger Reihenfolge und Tiefe zu gestalten, sodass eine Aussage über die Eignung des jeweiligen Bewerbers möglich ist.

Durch die empirische Studie kann man des Weiteren feststellen, dass **Eignungstests** neben dem Einstellungsgespräch eine sehr geringe Bedeutung haben. So geben 61,3% der Unternehmen an, keine weiteren Tests durchzuführen. Die größte Bedeutung bei den Tests, falls überhaupt durchgeführt, haben laut eigenen Angaben der Unternehmen Fähigkeitstests. 22,6% geben an, diese zu nutzen. Gründe für die geringe Bedeutung bei mittleren Unternehmen sind wohl durch die geringe Erfahrung im Umgang mit Tests gegeben. Des Weiteren erhöht die Durchführung von Tests die Dauer des Auswahlverfahrens enorm, was einen Anstieg der Kosten zur Folge hat. Eine Möglichkeit, trotz dieser Nachteile eine Aussage zu den Fähigkeiten treffen zu können, ist die Konfrontation des Bewerbers mit einer kurzen stellenspezifischen Fallstudie. Neben den Informationen zu den Fähigkeiten der Bewerber lassen sich dadurch gleichzeitig Erkenntnisse über den Umgang des Bewerbers mit unvorbereiteten Stresssituationen gewinnen.

### 5.2.2 Musterbewertungsbogen für die Bewerberauswahl im Hinblick auf die betrachtete Zielgruppe der Wirtschaftswissenschaftler

Auf der Basis der durch die empirische Studie festgestellten Defizite des Bewerbermanagements in den untersuchten Unternehmen in Sachsen und den in 5.2.1.1 und 5.2.1.2 erarbeiteten Bewertungsgrundlagen für die Bewerberauswahl ist es möglich, ein effizientes Werkzeug für die Unternehmen zu konstruieren - einen **Bewerberbewertungsbogen**. Dieser sollte neben den Bewertungen der Anforderungsparameter auch den Vergleich der Bewerber untereinander ermöglichen. Es sollte also als Ergebnis der Bewertung ein nachvollziehbarer Wert entstehen, welcher die Fähigkeiten des Bewerbers in geeigneter Weise darstellt und zugleich einen direkten Vergleich der Bewerber zulässt. Eine gute Möglichkeit um diesen Wert zu erhalten, ist die Berechnung der relativen Übereinstimmung der Bewerberfähigkeiten mit dem Anforderungsprofil. Bei dieser Berechnung werden also die erreichten Punktzahlen des Bewerbers mit den maximal möglichen Punktzahlen des Anforderungsprofils ins Verhältnis gesetzt.

Neben diesen inhaltlichen Voraussetzungen sollte der Bewertungsbogen auch gestalterisch so erarbeitet werden, dass eine Anwendung weder zu viel Zeit (und somit Geld) kostet, noch unübersichtlich ist. Eine tabellarische Form der Bewertung ist aus diesen Gesichtspunkten also ebenso nicht empfehlenswert wie die Verwendung von schwer berechenbaren Anforderungsparametern wie z.B. Dezimalwerten usw.

Auf den nächsten Seiten finden Sie ein Muster, wie ein überschaubarer und anwenderfreundlicher Bewerberbewertungsbogen, unter Beachtung der erarbeiteten Erkenntnisse, aussehen sollte.

# Bewerberbewertungsbogen der Firma XYZ

Für die Stelle: ..... Kennziffer:

## **Persönliche Daten:**

Name: ..... Bewerbernummer:

Vorname: .....

Geburtsdatum:

Straße/Nr: ..... PLZ/Ort: .....

Telefon: ..... E-Mail: .....

## Teil I: Bewerbungsschreiben

### **1. Allgemeiner Eindruck:**

	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
Vollständigkeit gegeben:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Übersichtlichkeit gegeben:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ansprechender Gesamteindruck:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

### **2. Anschreiben:**

#### **2.1 Gestaltung:**

<b>Wertigkeit:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>Wert</b>	<b>Erg. I</b>
Aufbau:	überladen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	übersichtlich	<b>3</b>	.....
Satzbau:	verschachtelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	einfach	<b>3</b>	.....
Satz- verbindungen	steif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	flüssig	<b>2</b>	.....
Wortumfang:	gering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	groß	<b>3</b>	.....
Ausdruck:	passiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	aktiv	<b>3</b>	.....
Kreativität:	niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoch	<b>2</b>	.....
									<u><u><math>\Sigma</math></u></u>

**Ergebnis II:**  $\Sigma$  (Ergebnis I) x 3 (Relevanzfaktor) =



## 2.2 Inhalt:

Wertigkeit:		1	2	3	4	5		Wert	Erg. I
Motivation für Bewerbung:	fehlt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	schlüssig	4	.....
Schlüsselreize:	fehlt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	vorhanden	4	.....
Individualität:	fehlt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	vorhanden	3	.....
Selbst-einschätzung	überspitzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	real	2	.....
Verfügbarkeit:	ungekündigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	frei	3	.....
									<u><u>Σ</u></u>
<b>Ergebnis I</b> $\Sigma$ (Ergebnis I) x 3 (Relevanzfaktor)								=	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px;"></div>

## 3. Bewerbungsfoto:

Wertigkeit:		1	2	3	4	5		Wert	Erg. I	
Form:	unpassend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	passend	3	.....	
Qualität:	niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoch	3	.....	
Aktualität:	veraltet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	aktuell	3	.....	
Kleidungsstil:	unpassend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	passend	2	.....	
bes. Merkmale:		.....								.....
									<u>Σ</u>	
<b>Ergebnis I</b> $\Sigma$ (Ergebnis I) x 2 (Relevanzfaktor)									=	<div></div>

#### 4. Lebenslauf - allgemeine Voraussetzungen:

Mindestvoraussetzung vorhanden?	Ja	Nein	Bemerkung (Art)
Schulische Ausbildung:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
Berufliche Ausbildung:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
Berufliche Erfahrung:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
EDV-Kenntnisse:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
Fremdsprachenkenntnisse:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
Fortbildung:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
Soft Skills:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....

#### Lebenslaufanalyse:

Wertigkeit:		1	2	3	4	5	Wert	Ergebnis
Zeitfolgenanalyse: (Stellenwechsel)	häufig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nie	4	.....
Positionsanalyse:	Abstieg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aufstieg	3	.....
Branchenanalyse:	andere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gleich	2	.....
								$\Sigma$

**Ergebnis II:**  $\Sigma$  (Ergebnis I) x 4 (Relevanzfaktor) =

#### 5. Abschlusszeugnis Schule: (- - = ungenügend/ ++ = sehr gut)

Wertigkeit:		1	2	3	4	5	Wert	Ergebnis
Abschlussnote:	- -	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	4	.....
Mathematik:	- -	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	3	.....
Deutsch:	- -	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	3	.....
Fremdsprachen:	- -	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	3	.....
Naturwissensch.:	- -	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	2	.....
Kreative Fächer	- -	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	1	.....
Ethik/Religion:	- -	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	1	.....
								$\Sigma$

**Ergebnis II:**  $\Sigma$  (Ergebnis I) x 2 (Relevanzfaktor) =

## 6. Hochschulzeugnis:

Studiengang:						Akad. Abschluss:	Wert	Ergebnis
Wertigkeit:	1	2	3	4	5			
Abschlussnote:	--	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	4	
Abschlussarbeit:	--	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	4	
Schwerpunkt I: (entspricht Stelle)	--	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	4	
Schwerpunkt II:	--	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	3	
Mathematische Noten:	--	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	3	
Juristische Noten:	--	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	3	
Volkswirtschaft:	--	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	3	
Informatik/EDV:	--	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	3	
Soft Skills:	--	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	2	
Praktika:	--	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	3	
							$\Sigma$	

**Ergebnis II:**  $\Sigma$  (Ergebnis I) x 3 (Relevanzfaktor) =

## 7. Arbeitszeugnis/-se: (Tätigkeit:.....Dauer:.....)

Wertigkeit:	1	2	3	4	5	Wert	Ergebnis
Arbeitsweise	--	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	4
Arbeitsleistung:	--	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	4
Sonstige: (Pünktlichkeit etc.)	--	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	3
Verhalten geg. Vorgesetzte:	--	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	4
geg. Kollegen:	--	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	3
geg. Kunden	--	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++	3
Kündigungsgrund:							$\Sigma$

**Ergebnis II:**  $\Sigma$  (Ergebnis I) x 3 (Relevanzfaktor) =

## Auswertung Teil I:

### Erreichbare Gesamtpunktezahlen der Bestandteile:

Bestandteile	Ergebnis II-Max.	vorh.	Ergebnis II-Ist
Anschreiben Gestaltung	<b>240</b>	<input type="checkbox"/>	
Anschreiben Inhalt	<b>240</b>	<input type="checkbox"/>	
Bewerberfoto	<b>110</b>	<input type="checkbox"/>	
Lebenslauf	<b>180</b>	<input type="checkbox"/>	
Schulzeugnis	<b>170</b>	<input type="checkbox"/>	
Hochschulzeugnis	<b>480</b>	<input type="checkbox"/>	
Arbeitszeugnis	<b>315</b>	<input type="checkbox"/>	
<b>Σ Punktzahlen:</b>	1.		2.

1. Berechnen Sie die Summe der maximal erreichbaren Punkte der **vorhandenen** Bewerbungsbestandteile! (Σ 1)

2. Berechnen Sie die Summe der erreichten Ist-Punktezahlen der Bewerbungsbestandteile! (Σ 2)

3. Berechnen Sie die prozentuale Übereinstimmung des Bewerbers mit den maximal möglichen Übereinstimmungen hinsichtlich der Stellenanforderung:

$$\frac{\text{Erreichte Punktzahl des Bewerbers (Σ2)}}{\text{Maximal erreichbare Punktzahl (Σ1)}} \times 100 = \boxed{\phantom{000}} \%$$

4. Handlungsempfehlung zum weiteren Verlauf des Auswahlverfahrens.

Der erreichte Eignungsprozentanteil ( $P_E$ ) entspricht:

- $P_E \leq 75\% \rightarrow$  Absage ☐
- $75\% \leq P_E \leq 85\% \rightarrow$  unter Vorbehalt übernehmen ☐
- $P_E \geq 85\% \rightarrow$  in die Endauswahl übernehmen ☐

## Teil II: Einstellungsgespräch

**Zu klärende Fakten:** (Bewertung: - - = mangelhaft bis ++ =sehr gut)

- Persönliche Situation:

---

---

- Gründe für den Unternehmens-/Stellenwechsel und die Entscheidung für dieses Unternehmen:

---

---

**Bewertung:** \_\_\_\_\_

- Das Wissen des Bewerbers über das Unternehmen:

---

---

---

**Bewertung:** \_\_\_\_\_

- Zukunftspläne des Bewerbers im Hinblick Arbeit:

---

---

---

**Bewertung:** \_\_\_\_\_

- Kontrolle der Aussagen des Bewerbungsschreibens (offene Fragen):

---

---

---

**Bewertung:** \_\_\_\_\_

- Gehaltsvorstellungen: \_\_\_\_\_ € brutto

**Gesamteindruck des Bewerbers:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Optionale Kontrolle des fachlichen Wissens bei positivem Verlauf  
des Interviews durch eine stellenspezifische Fallstudie:**

**Aufgabe:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Lösungsansatz des Bewerbers:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Bewertung:**

Personalverantwortlicher: \_\_\_\_\_

Abteilungsleiter: \_\_\_\_\_

Betriebsleiter: \_\_\_\_\_

**Entscheidung:**

\_\_\_\_\_

### 5.2.2.1 Gestaltungshintergründe und Informationen zur Anwendung

Betrachtet man die Gestaltung des Bewertungsbogens erkennt man deutlich, dass dieser auf den Daten der empirischen Studie aufbaut. Die Bewertungsfaktoren resultieren aus den Angaben der befragten Unternehmen und spiegeln die Wertigkeiten der einzelnen Anforderungen wider. Um dennoch Missverständnisse zu vermeiden und die Frage zu klären, welche Werte auf welchen Studienergebnissen aufbauen, ist nachfolgend am Beispiel der Gestaltung des Anschreibens dargestellt, welche Daten in den Bewertungsbogen wie einfließen:

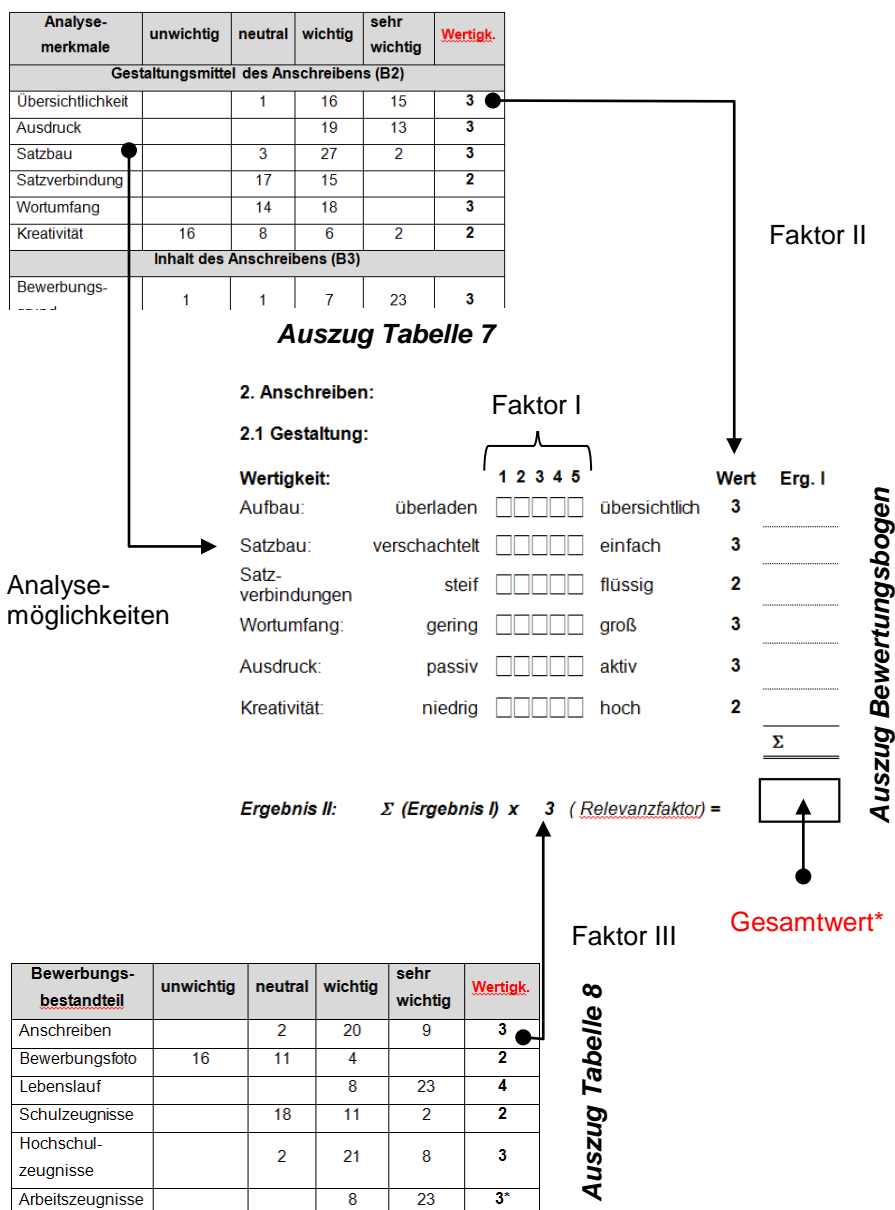


Abb. 9: Einfluss der empirischen Studie auf die Gestaltung des Bewerberbewertungsbogens

Anhand der Abbildung 9 kann man deutlich erkennen auf welche Ergebnisdaten der empirischen Studie die Gestaltung des Bewerberbewertungsbogens aufbaut. So ergeben die Informationen aus der Tabelle 7 den Faktor II. Dieser ist der Faktor mit dem die Einstufung der Fähigkeiten (Faktor I) multipliziert wird. Die Summe dieser Ergebnisse multipliziert mit dem Faktor III (Ergebnisse der Tabelle 8) erhält man dann den Gesamtwert des betrachteten Bewerbungsbestandteils. Diese Punktzahlen trägt man dann in die Auswertungstabelle (siehe unten) auf Seite 5 des Bewertungsbogens ein und errechnet dann die Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil in dem man die Summe der erreichten Punktzahlen des Bewerbers (Summe 2) mit der Summe der für die vorhandenen Bewerbungsbestandteile maximal möglichen Punktzahlen der Stellenanforderungen (Summe 1) ins Verhältnis setzt. Als Ergebnis erhält man als Personalreferent dadurch die relative Übereinstimmung des Bewerbers mit den Anforderungen der Stelle, was eine Handlungsempfehlung zulässt:

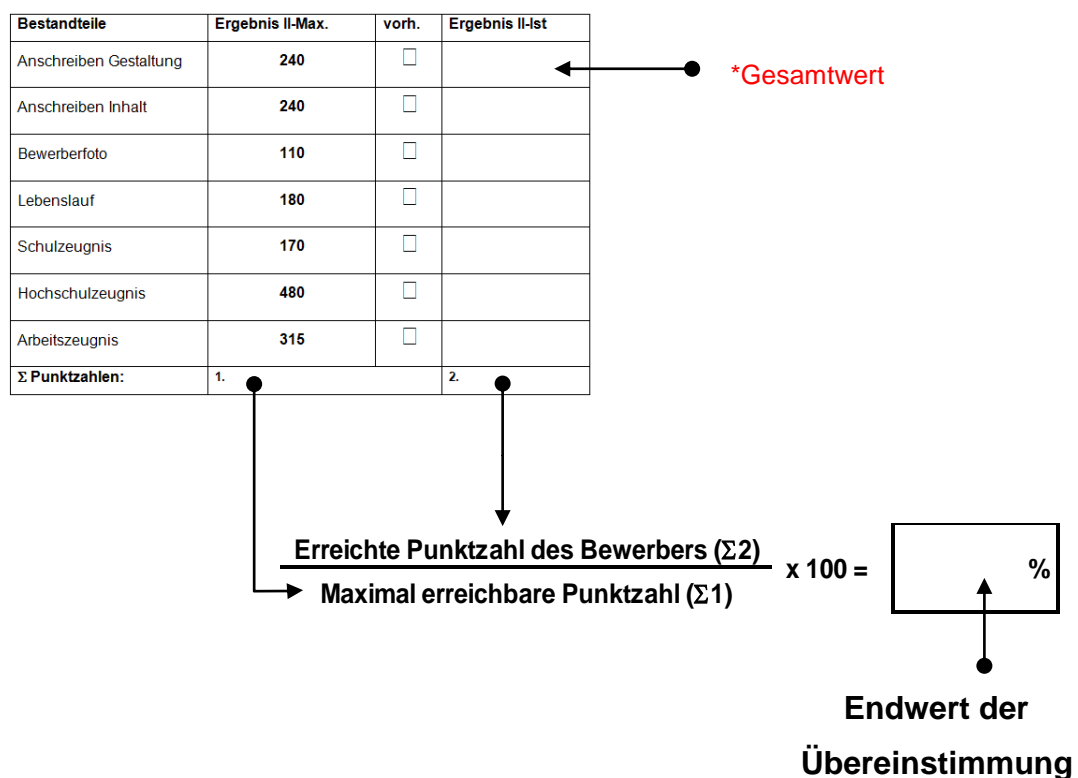


Abb. 10: Berechnung der relativen Übereinstimmung des Bewerbers mit der Stellenanforderung



Anhand der aus der Berechnung des Endwerts erhaltenen relativen Übereinstimmung lassen sich Aussagen über den weiteren Verlauf des Auswahlverfahrens treffen und gleichzeitig die Bewerber miteinander vergleichen. So soll eine **Absage** erfolgen, wenn die Übereinstimmung weniger als 75% beträgt. Bei einer Übereinstimmung des Bewerbers zwischen 75 und 85% soll der Bewerber **unter Vorbehalt in die Endauswahl** übernommen werden, sodass eine weitere Untersuchung der Fähigkeiten durch das Einstellungsgespräch und eine stellenspezifische Fallstudie erfolgen kann. Liegt die Übereinstimmung bei über 85%, so soll der Bewerber direkt in den Favoritenkreis der Endauswahl eingehen.

Beim Einstellungsgespräch sollen dann die letzten Fakten zu den Bewerbern gesammelt werden. Dies dient vor Allem dazu, dass man neben der Vervollständigung des Eindrucks aus dem Bewerbungsschreiben noch zusätzliche Informationen zum Charakter des Bewerbers, besonders unter Stresssituationen, erhält. Aus diesem Grund ist es von Vorteil wenn neben dem Personalreferent noch andere Unternehmensangehörige, möglichst Abteilungs- oder Betriebsleiter, anwesend sind. Dies ermöglicht einerseits Aussagen zum fachlichen Können des Bewerbers und erlaubt andererseits Aussagen darüber, ob der Bewerber für das Unternehmen aus Sicht der sozialen Aspekte geeignet ist. Der Bewertungsbogen gibt dafür Leitfragen vor und lässt zugleich genügend Spielraum, sodass noch weitere spontane oder vertiefende Fragen seitens des Personalreferenten gestellt werden können. Dies bietet den Vorteil, dass der Gesprächsfluss nicht gestört oder gar unterbrochen wird, wie es bei strukturierten Interviews vorkommen kann. Damit, falls nötig, auch das fachliche Wissen des Bewerbers untersucht werden kann bietet der Bewertungsbogen zudem die Empfehlung einer Fallstudie, welche je nach Stelle entwickelt werden kann. Die Leitfragenfolge entspricht zudem den Grundsätzen des Gesprächsaufbaus (siehe Tabelle 5; S.28)

#### 5.2.2.2 Kritische Betrachtung des Bewertungsbogens

Obwohl der Bewerberbewertungsbogen als ein wertvolles Instrument des Bewerbermanagements gelten kann bietet er allein keine 100%ige Sicherheit für die Besetzung offener Stellen mit den dafür geeignetsten Bewerbern. Um dies gewährleisten zu können sollte bei der Auswahl der Kandidaten für eine bestimmte Stelle immer gleichermaßen eine entsprechende Erfahrung mit der Rekrutierung von neuem Personal vorhanden sein. Ein Bewertungsbogen, wie er in dieser Arbeit beschrieben ist, erleichtert dennoch die Bewertung und die Auswahl der Bewerber. Besonders auf Grund des Aufbaus in der richtigen zeitlichen Abfolge und der systematischen Beurteilung der Bewerber kann er im Unternehmen dazu dienen, die im Vorfeld angesprochenen Probleme so gering wie möglich zu halten. Durch diesen systematischen Aufbau bietet der Bewerberbewertungsbogen neben der genauen Fähigkeitsbeurteilung noch den Vorteil aus Sicht der Kosten, da er dazu beitragen kann, das Auswahlverfahren zu verkürzen.

Speziell der in dieser Arbeit dargestellte Bewertungsbogen ist dabei lediglich als Empfehlung zu sehen. Besonders das Bewertungssystem der Bewerbervorauswahl ist hierbei kritisch zu betrachten da es auf Durchschnittsdaten basiert, deren Ausprägungen durch die Auswertung der empirischen Studie bestimmt worden. Dieser Umstand lässt die Vermutung zu, dass sich die Ausprägung der Wertigkeiten der einzelnen Bewerbungsbestandteile von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden kann. Dies bedeutet, dass bei der Arbeit mit diesem Instrument in einem speziellen Unternehmen unter Umständen Änderungen an der Bewertungsskala vorgenommen werden müssten.

## 6 Fazit der Untersuchung

Im Verlauf dieser Bachelorarbeit wurde festgestellt, dass bei den untersuchten Unternehmen ein Umdenken im Hinblick auf das Bewerbermanagement notwendig ist um die Probleme zu bewältigen können, denen sie auf Grund des fortschreitenden Fach- und Führungskräftemangels entgegensehen werden. Derzeit befinden sich die Unternehmen noch im Vorteil, da die Nachfragen nach Stellen für Fach- und Führungskräfte noch das Angebot übersteigen. Dieses Übergewicht wird sich aber, darüber sind sich alle Statistiker einig, im kommenden Jahrzehnt verschieben. Dieser Umstand wird die Unternehmen dazu zwingen, dem Bewerbermanagement eine größere Bedeutung zukommen zu lassen um sich auf dem Bewerbermarkt etablieren zu können.

Durch die empirische Untersuchung wurde es möglich, die am Anfang der Bachelorarbeit beschriebene Problematik beweisen und eine weitgreifende Handlungsempfehlung erarbeiten zu können. Das größte Problem hierbei besteht meiner Meinung nach letztendlich darin, dass besonders in kleinen und mittleren Unternehmen ein nur geringes Verständnis für die Vorteile eines effektiven Personalmanagements vorhanden ist und auf Grund dessen auch nur ein vergleichsweise kleines Budget für die Personalrekrutierung zur Verfügung gestellt wird. Es sollte also nicht nur der Prozess des Bewerbermanagements seitens der Unternehmen verbessert werden, sondern es sollte der Personalarbeit im Ganzen eine höhere Bedeutung zukommen, um sich einen Vorteil auf dem Bewerbermarkt verschaffen zu können. Ein Weg um dieses Problem zu lösen wäre sicherlich die Einführung eines umfassenden *Talent-Relationship-Management*. Ob und wie sich dies auf die Unternehmen auswirkt wäre von höchstem Interesse und an anderer Stelle zu untersuchen.

Fakt ist jedoch, dass KMUs im Vergleich zu großen Unternehmen über ein Defizit im Hinblick auf die Personalarbeit, insbesondere im Hinblick auf das Bewerbermanagement verfügen. Noch besteht die Möglichkeit Lösungswege für diese Probleme zu entwickeln. Realisiert man dies seitens der KMUs jedoch nicht rechtzeitig, wird es schwer, sich auf dem

Talent- und Bewerbermarkt gegen große Unternehmen/Konzerne durchsetzen zu können, was wiederum die Gefahr mit sich bringt, dass die Unternehmen auf Grund fehlender Führung und Innovationsfähigkeit am Markt nicht länger bestehen können.

Die wichtigste Erkenntnis dieser Bachelorarbeit ist also, dass man als mittleres Unternehmen die Chance hat, die Qualität des Bewerbermanagements durch die Beachtung grundlegender Gestaltungsregeln zu erhöhen, ohne dass die Kosten für diesen Prozess signifikant steigen.

## **Literaturverzeichnis:**

### **Monografien:**

Atteslander, Peter: „Methoden der empirischen Sozialforschung“ 12. Aufl., Erich Schmidt, Berlin 2008.

Berthel, Jürgen/Becker, Fred: „Personalmanagement“, 8.Aufl., Schäfer-Poeschel Verlag für Wirtschaft 2007.

Bisani, Fritz „Personalwesen und Personalführung“, 4.Aufl., Gabler, 1995.

Blumenstock, Horst „Personalmarketing in kleinen und mittleren Unternehmen“, Deutscher Universitäts-Verlag, 1994.

Drumm, Hans Jürgen: „Personalwirtschaftslehre“, 2. Aufl., Springer-Verlag 1992.

Hentze, Joachim/Kammel, Andreas: „Personalwirtschaftslehre 1“, 7. Aufl., Verlag Paul Haupt 2001.

Kiefer, Bernd-Uwe: „Taschenbuch Personalbeurteilung“, 12. Aufl., Verlag Windmühle 2011.

Olfert, Klaus: „Personalwirtschaft“, 11. Aufl., Friedrich Kiehl Verlag GmbH 2005.

### **Publikationen:**

Wirtschaftsministerium Sachsen: Mittelstandsbericht des Freistaates Sachsen 2008

Wirtschaftsministerium Sachsen: Mittelstandsbericht des Freistaates Sachsen 2010

### **Internet:**

[http://www.arminrost.de/vortraege/Kompetenztag\\_Trost\\_Quenzler\\_2008-11-25.pdf](http://www.arminrost.de/vortraege/Kompetenztag_Trost_Quenzler_2008-11-25.pdf).

[http://www.audi.de/de/brand/de/unternehmen/Investor\\_Relations/audi\\_auf\\_einen\\_blick/unternehmensstrategie.html](http://www.audi.de/de/brand/de/unternehmen/Investor_Relations/audi_auf_einen_blick/unternehmensstrategie.html).

[http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War\\_For\\_TaleTa.pdf](http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War_For_TaleTa.pdf).

<http://www.bibb.de/de/51146.htm>.

<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Mittelstand/mittelstandspolitik.html>.

<http://www.bps-system.de/cms/index.php?id=44&L=>.

<http://www.competence-site.de/hr-software/answer-Felser-HR-Software-Kosten-konkrete-Berechnung>.

<http://www.demografie.sachsen.de/20940.htm>.

<http://www.demografie.sachsen.de/21742.htm#Entwicklungstrend2>.

<http://www.horvath-partners.com/Studien.141.0.html>.

<http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89>.

<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,446426,00.html>.

<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,558018,00.html>.

<http://www.statistik.sachsen.de/html/645.htm>.

<http://www.sueddeutsche.de/karriere/bewerbung-es-kann-monate-dauern-1.598412>.

## Anhang

### I. Gestaltung/Grundlegende Fragetypen der empirischen Untersuchung:

HOCHSCHULE MITTWEIDA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Untersuchung der Effizienz des Bewerbermanagements in mittleren Unternehmen in Sachsen und Erarbeitung eines Bewertungssystems für Bewerber

Diese Umfrage dient der Untersuchung der **Effizienz des Bewerbermanagements** in mittleren Unternehmen, welche sich im Freistaat Sachsen niedergelassen haben und der Entwicklung eines **Bewertungssystems für externe Bewerber**. Die dafür betrachtete Zielgruppe soll aus Personen bestehen, welche sich extern in Ihrem Unternehmen für Stellen bewerben, welche folgende Bedingungen und Grundvoraussetzungen erfüllen:

Die betrachteten Stellen sollen:

- **extern** ausgeschrieben sein
- als Bedingung einen **hochqualifizierten Bildungsstand** fordern (Hochschule, Universität) und
- mit Absolventen der **Wirtschaftswissenschaften** besetzt werden.

Die Auswertung Ihrer Angaben erfolgt zu 100% vertraulich und anonym und dienen lediglich der wissenschaftlichen Ausarbeitung meiner Abschlussarbeit im Fachbereich Human Resource Management.

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich heiße Sie willkommen und bedanke mich für Ihre Teilnahme an dieser Umfrage. Sie dient der wissenschaftlichen Untersuchung der Qualität und Effizienz des Bewerbermanagements im Freistaat Sachsen. Bitte beachten Sie bei der Beantwortung der Fragestellungen die dafür festgelegten Bewerberzielgruppen und Stellenvoraussetzungen (siehe Beschreibung oben).

Hochachtungsvoll

Benjamin Griesbach  
Student der Wirtschaftswissenschaften an der FH Mittweida

Diese Umfrage enthält 25 Fragen.

**Hinweise zum Datenschutz:**  
Dies ist eine anonyme Umfrage.  
Es werden keinerlei Informationen gespeichert, anhand der Sie im Nachhinein identifiziert werden könnten, es sei denn, Sie werden in der Umfrage ausdrücklich danach gefragt. Die Angabe personenbezogener Daten ist in diesem Fall stets freiwillig. Auch die Verwendung eines Zugangsschlüssels zur Teilnahme an der Umfrage ermöglicht keine Rückschlüsse auf Ihre Person.

Zurückgehen zur Umfrage starten **Weiter >>** [Umfrage verlassen und löschen](#)

Diese Umfrage ist momentan nicht aktiv. Sie werden sie nicht abschließen können.

### Begrüßungs- und Startbildschirm der Online Befragung

HOCHSCHULE MITTWEIDA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Untersuchung der Effizienz des Bewerbermanagements in mittleren Unternehmen in Sachsen und Erarbeitung eines Bewertungssystems für Bewerber

Diese Umfrage dient der Untersuchung der **Effizienz des Bewerbermanagements** in mittleren Unternehmen, welche sich im Freistaat Sachsen niedergelassen haben und der Entwicklung eines **Bewertungssystems für externe Bewerber**. Die dafür betrachtete Zielgruppe soll aus Personen bestehen, welche sich extern in Ihrem Unternehmen für Stellen bewerben, welche folgende Bedingungen und Grundvoraussetzungen erfüllen.

Die betrachteten Stellen sollen:

- **extern** ausgeschrieben sein
- als Bedingung einen **hochqualifizierten Bildungsstand** fordern (Hochschule, Universität) und
- mit Absolventen der **Wirtschaftswissenschaften** besetzt werden.

Die Auswertung Ihrer Angaben erfolgt zu 100% vertraulich und anonym und dienen lediglich der wissenschaftlichen Ausarbeitung meiner Abschlussarbeit im Fachbereich Human Resource Management.

0%  100%


Fragenkomplex A: Fragen zur Untersuchung der Effizienz des Bewerbermanagements

Wie viele offene Stellen müssen in Ihrem Unternehmen, im Hinblick auf die betrachtete Zielgruppe, jährlich (im Durchschnitt) besetzt werden?

In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden.

Später Fortfahren **<< Zurück** **Weiter >>** [Umfrage verlassen und löschen](#)

### Fragentyp: Wertangabe


0%  100%

Fragenkomplex A: Fragen zur Untersuchung der Effizienz des Bewerbermanagements

**\*Welche(n) Beschaffungsweg(e) nutzen Sie für die Suche nach geeigneten Bewerbern?**

	nie	selten	manchmal	häufig	sehr häufig
interne Ausschreibung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
externe Ausschreibung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Fragentyp: Einstufung; 5-stufig; Häufigkeit*


0%  100%

Fragenkomplex A: Fragen zur Untersuchung der Effizienz des Bewerbermanagements

**\*Welche gestalterischen Mittel nutzen Sie bei der Stellenausschreibung um auf die zu besetzende Stelle aufmerksam zu machen? Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.**

- ☐ Hervorhebung von Schlagwörtern
- ☐ Verwendung von Textblöcken
- ☐ viel Weißraum zur besseren Übersichtlichkeit
- ☐ Firmenlogos
- ☐ spezielle Schriftgrößen und Schriftarten
- ☐ ein Copyright-Design
- ☐ Sonstiges:

*Fragentyp: Mehrfachauswahl; Sonstiges*


0%  100%

Fragenkomplex A: Fragen zur Untersuchung der Effizienz des Bewerbermanagements

**\*Wie schätzen Sie die Kommunikation zwischen Ihrem Unternehmen und den Bewerbern ein?**

	sehr gut	gut	neutral	schlecht	sehr schlecht
Die Kommunikation ist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Fragentyp: Einstufung; 5-stufig; Bewertung*

0%  100%

Fragenkomplex A: Fragen zur Untersuchung der Effizienz des Bewerbermanagements

**\*Wie detailliert fließt das Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle in die Stellenausschreibung ein?**

	0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80-100%
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Fragentyp: Prozentuale Übereinstimmung; 5-stufig*



0%  100%


Fragenkomplex A: Fragen zur Untersuchung der Effizienz des Bewerbermanagements


Welche Bedeutung schreiben Sie einem effektiven Bewerbermanagement im Hinblick auf den Unternehmenserfolg zu?

	Sehr geringe bzw. keine Bedeutung	Geringe Bedeutung	Mäßige Bedeutung	Hohe Bedeutung	Sehr hohe Bedeutung
Das Bewerbermanagement hat eine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Fragentyp: Einstufung; 5-stufig; Bedeutung*

HOCHSCHULE  
MITTWEIDA  
UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES





Vielen Dank für Ihr Bemühen.

Ihre Teilnahme an dieser Umfrage ermöglicht mir eine representative Auswertung und Darstellung des untersuchten Sachverhalts.

Mit großem Dank und den besten Wünschen

Benjamin Griesbach

*Abschlussbildschirm/Danksagung*

## II. Versand des Fragebogens/Rücklauf

**Betreff:** Abschlussarbeit im Fachbereich Human Resource Management  
**Von:** bgriesba@hs-mittweida.de  
**Datum:** Di, 10.01.2012, 10:36  
**Priorität:** Normal  
**Optionen:** [Alle Kopfzeilen anzeigen](#) | [Druckversion zeigen](#) | [Dies als Datei herunterladen](#)

Sehr geehrte Damen und Herren,

mein Name ist Benjamin Griesbach und ich studiere Betriebswirtschaft an der Hochschule Mittweida (FH) im Schwerpunkt Human Resource Management.

Derzeit verfasse ich meine Abschlussarbeit zum Thema:

"Die Entwicklung eines Bewerbermanagementleitfadens konzipiert mittels einer empirischen Studie bei mittelständigen Unternehmen im Wirtschaftsraum Sachsen"

Grundlage dieser Arbeit ist eine empirische Untersuchung bei mittleren Unternehmen im genannten Wirtschaftsraum. Diese Untersuchung besteht aus 2 Fragekomplexen mit insgesamt 25 Fragen. Im Komplex A (15 Fragen) werden allgemeine Fragen zum Thema Bedeutung und Effizienz des Bewerbermanagements gestellt um einen Ist-Zustand definieren zu können. Im Komplex B werden dann Fragen zum Schwerpunkt Bewerberauswahl gestellt. Ziel des Komplex B ist die Entwicklung eines Bewerbermanagementleitfadens in Form eines Bewertungsbogens für Bewerber, welcher durch die Verwendung eines Bewertungssystems eine objektive Handlungsempfehlung im Hinblick auf die Bewerberauswahl garantieren soll.

Um eine repräsentative Auswertung durchführen zu können ist es wichtig möglichst viele Daten zu erhalten. Aus diesem Grund bitte ich Sie an der Umfrage teilzunehmen. Sie ist 100% anonym und lässt keinerlei Rückschlüsse auf die Teilnehmer zu und dient lediglich der statistischen Auswertung des erfragten Sachverhalts. Des Weiteren soll eine Beantwortung zum größten Teil durch die Auswahl vorgegebener Antwortmöglichkeiten erfolgen, was Ihren zeitlichen Aufwand sehr gering hält.

Für die Teilnahme bitte ich Sie einfach diesem Link zu folgen:

<https://bildungsportal.sachsen.de/survey/limesurvey/index.php?sid=31629&lang=de>

Für Ihre Teilnahme an dieser Online-Umfrage wäre ich Ihnen sehr dankbar.  
Für Ihr Bemühen bedanke ich mich im Voraus.

Hochachtungsvoll und mit den besten Wünschen

Benjamin Griesbach

### E-Mail-Versand des Umfragelinks

Status	Umfrage	Erstelldatum	Eigentümer	Zugriff	Anonymisierte Antworten	Status	Komplett ausgefüllt	Teilweise ausgefüllt	Antworten Gesamt
	Untersuchung der Effizienz des Bewerbermanagements in mittleren Unternehmen in Sachsen und Erarbeitung eines Bewertungssystems für Bewerber	08.01.2012	bgriesba@hs-mittweida.de	Offener Teilnehmerkreis	Ja	Aktiv	31	9	40

### Rücklauf des Fragebogens nach abgelaufener Gesamtfrist

<b>Unternehmen</b>	<b>Tätigkeitsfeld</b>	<b>Standort</b>
AB Elektronik Sachsen GmbH	Elektrotechnik	01738 Klingenberg
AC Tech GmbH	Metallbau	09599 Freiberg
Apparatebau GmbH	Anlagenbau	08451 Crimmitschau
AWEBA Werkzeugbau GmbH	Metallbau	08280 Aue
Balzer Kabelwerk Meissen GmbH	Kabelproduktion	01662 Meißen
Bang Kransysteme GmbH & CO.KG	Maschinenbau	08606 Oelsnitz
CCL Label Meerane GmbH	Verpackungen	08393 Meerane
Chemieanlagen Chemnitz GmbH	Maschinenbau	09111 Chemnitz
Comcard GmbH	Chipkarten- produktion	08223 Falkenstein
Die Schneidergruppe GmbH	Fahrzeughandel	09131 Chemnitz
Dr. Quendt KG	Backwaren	01189 Dresden
Eberhardt Travel GmbH	Tourismus	01723 Kesselsdorf
ES Automobilguss GmbH	Maschinenbau	08304 Schönheide
Farben Schultze GmbH & Co.KG	Farben & Lacke	04827 Gerichshain
FHR Anlagenbau GmbH	Maschinenbau	01458 Ottendorf-Okrilla
FIT GmbH	Reinigungsmittel	02788 Zittau
Freiberger Compound Materials GmbH	Halbleitersubstrate	09599 Freiberg
Galvanotechnik Baum GmbH	Metallveredelung	08297 Zwönitz
Glashütte Uhrenbetrieb GmbH	Uhrenmanufaktur	01768 Glashütte
HAL Aluminiumguss Leipzig GmbH	Metallbau	04178 Leipzig
Highvolt-Prüftechnik Dresden GmbH	Elektrotechnik	01139 Dresden
HIT Holzindustrie Torgau OHG	Holzproduktion	04860 Torgau
IK Elektronik GmbH	Elektrotechnik	08262 Muldenhammer
IMO Leipzig GmbH	Metallbau	04328 Leipzig
iproplan Planungsgesellschaft mbH	Projektplanung	04109 Leipzig
KBB GmbH	Kompressorenbau	01728 Bannewitz
Kerateam GmbH & Co.KG	Fliesenproduktion	04703 Leisnig

Klinikum Döbeln GmbH	Gesundheitswesen	04720 Döbeln
Kobra Formen GmbH	Betonsteinformen	08485 Lengenfeld
KSG Leiterplatten GmbH	Elektrotechnik	09390 Gornsdorf
Kugel-& Rollenlagerwerk Leipzig GmbH	Metallbau	04178 Leipzig
Lotter Metall GmbH & Co.KG	Metallgroßhandel	04129 Leipzig
MBN GmbH	Maschinenbau	02727 Neugersdorf
Motorenwerke Zschopau GmbH	Fahrzeugbau	09405 Zschopau
MPT Präzisionsteile GmbH	Metallbau	09648 Mittweida
MWL Apparatebau Grimma GmbH	Anlagenbau	04668 Grimma
Packwell Schwepnitz GmbH & Co.KG	Verpackungen	01936 Schwepnitz
Partzsch Elektromotoren e.K.	Elektrotechnik	04720 Döbeln
Pentacon GmbH	Fototechnik	01277 Dresden
Plauen Stahl Technologie GmbH	Stahlbau	08529 Plauen
Riedel Textil GmbH	Textilproduktion	09212 Limbach-Oberfrohna
Sachsendruck Plauen GmbH	Druckerei	08525 Plauen
Saxoprint GmbH	Druckerei	01277 Dresden
St. Benno Verlag GmbH	Verlagswesen	04159 Leipzig
Sternquell Brauerei GmbH	Bierbrauerei	08523 Plauen
Teigwaren Riesa GmbH	Nudelproduktion	01591 Riesa
Trompeter Guss Chemnitz GmbH	Metallbau	09113 Chemnitz
UNION Werkzeugmaschinenbau GmbH	Maschinenbau	09116 Chemnitz
Walzengiesserei Coswig GmbH	Metallbau	01640 Coswig
Xenon Automatisierungstechnik GmbH	Anlagenbau	01189 Dresden

*Empfänger des Online-Fragebogens: 50 mittlere Unternehmen im Wirtschaftsraum Sachsen; Kriterien: Umsatz, Beschäftigtenzahl, konzernunabhängige Verantwortung. (Quelle: <http://www.region-dresden-online.de/index.php?site=firmen>)*

## Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die Bachelorarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommene Gedanken als solche kenntlich gemacht habe. Die Bachelorarbeit habe ich bisher keinem anderen Prüfungsamt in gleicher oder vergleichbarer Form vorgelegt. Sie wurde bisher auch nicht veröffentlicht.

---

Datum

---

Unterschrift